

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

VANUSA CRISTINA DARIO

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM PROFESSORES DE GRADUAÇÃO,
EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.**

CURITIBA

2017

VANUSA CRISTINA DARIO

**CULTURA ORGANIZACIONAL E VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM PROFESSORES DE GRADUAÇÃO,
EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Profa. Dra. Mariane Lemos Lourenço

CURITIBA

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.
CATALOGAÇÃO NA FONTE

Dario, Vanusa Cristina

Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho: um estudo de caso com professores de graduação em Instituições Federais de Ensino Superior / Vanusa Cristina Dario. - 2017. 210 f.

Orientadora: Mariane Lemos Lourenço.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2017.

1. Cultura organizacional. 2. Professores universitários – Qualidade de vida no trabalho. 3. Doenças profissionais. I. Lourenço, Mariane Lemos, 1971- II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós- Graduação em Administração. III. Título.

CDD 658.31422



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **VANUSA CRISTINA DARIO** intitulada: "**CULTURA ORGANIZACIONAL E VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO COM PROFESSORES DE GRADUAÇÃO, EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

CURITIBA, 10 de Março de 2017.


MARIANE LEMOS LOURENÇO
Presidente da Banca Examinadora (UFPR)


ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI
Avaliador Interno (UFPR)


ANA CLAUDIA NUNES DE SOUZA WANDERBROOCKE
Avaliador Externo (UTP)

Aos trabalhadores, de todas as diferentes áreas, que todos os dias, apesar de seus dramas pessoais, levantam-se, e por meio do seu trabalho, contribuem para o desenvolvimento das nossas organizações e da nossa sociedade. Para eles, minha absoluta admiração e respeito.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela vida e a oportunidade concedida.

À minha mãe Vanilde por estar ao meu lado, literalmente, durante essa jornada.

À minha família por todo apoio e compreensão. Especialmente aos meus sobrinhos Fernando, Eduardo e Toydi, por terem sido meus substitutos nos cuidados do lar e da nossa querida “nona”. E ao Thiago pelo apoio moral, brincadeiras e risadas, também muito importantes no percorrer dessa caminhada.

À minha orientadora, Professora Dra. Mariane Lemos Lourenço, por toda a trajetória dentro do mestrado, desde os seminários até as publicações. Como ouvinte e conselheira nos momentos de dúvidas, frustrações, e desesperança. E por ser inspiração para continuar a árdua tarefa de defender aquilo em que acredito. (...) *existiria a verdade, a verdade que ninguém vê, se todos fossem no mundo iguais a você!*

Às professoras Dra. Ana Claudia Nunes de Souza Wanderbroocke, e Dra. Adriana Roseli Wunsch Takahashi, por terem aceitado participar da banca de qualificação e de defesa, gerando contribuições enriquecedoras para este trabalho.

Aos professores do PPGADM da UFPR, Dr. Gustavo Abib, Dra. Jane Mendes Ferreira, Dra. Natália Rese, Dra. Yara Bulgacov, Dra. Karina de Déa Roglio, e Dr. José Roberto Frega, com os quais tive o prazer de compartilhar ideias sobre sociedade, organizações, e gestão de pessoas.

Aos 20 professores que aceitaram participar dessa pesquisa, dividindo suas histórias, frustrações e esperanças. E principalmente, por acreditarem na importância deste tipo de estudo.

Aos colegas de mestrado André Mauricio Teixeira Silva, Dafne Wandressa Salvador, Fabricio Stocker, Lillian Gardenal de Araujo, e Raquel Adriano Momm Maciel De Camargo, por todos os momentos divididos ao longo destes dois anos de muito aprendizado, desespero, e sobretudo, de muitas alegrias.

Aos queridos colegas Marcos Vinícius Pereira Correa, Eduardo Guedes Villar, e Thálita Anny Estefanuto Orsiolli, que tanto me ajudaram no decorrer destes dois anos.

Aos companheiros de trabalho do Departamento de Promoção e Vigilância à Saúde - DPVS, que dividem comigo a esperança de tornar o ambiente de trabalho um lugar de mais prazer e de menos sofrimento.

Ao meu noivo Rodrigo por ter estado ao meu lado, e por ter me devolvido a esperança e alegria na vida!

Se hoje sou muito diferente daquela que iniciou o mestrado em 2015, devo isso a todos vocês, muito obrigada!

Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será violência, e tudo será perdido.

Charles Chaplin

RESUMO

A pesquisa buscou analisar como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação, em Instituições Federais de Ensino Superior. Tal problematização foi motivada pela escassez de estudos sobre as relações entre a cultura organizacional e seus elementos, com as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. No referencial teórico são apresentados os conceitos de cultura, e dos elementos da cultura organizacional. Atenção especial é dada às características da cultura e da cultura organizacional brasileira. Os conceitos da Psicodinâmica do Trabalho, e a caracterização do trabalho docente no cenário brasileiro, com base em pesquisas nacionais e internacionais, são trazidos a fim de enfatizar a importância destes temas para os estudos organizacionais. Com um posicionamento ontológico e epistemológico interpretativista, utilizou-se da pesquisa qualitativa, por meio da estratégia de pesquisa de estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas, e análise de documentos. Para a análise dos dados, foi empregada a análise de conteúdo, com base em Bardin (2010). Os sujeitos desta pesquisa foram 20 docentes das Instituições A e B. Os dados obtidos revelam que as vivências de prazer destes docentes, estão relacionadas com a própria atividade da docência, e o relacionamento com os alunos. Já as vivências de sofrimento no trabalho estão relacionadas, também com os alunos, mas principalmente ao relacionamento difícil entre pares e chefias. Observou-se ainda o impacto da atividade docente nas esferas familiar e social, e o impacto na saúde dos docentes. O contexto organizacional, e a gestão das instituições também foram apontados como fontes de sofrimento no trabalho. Quanto à cultura organizacional, os elementos identificados foram a comunicação, as normas e regras, e o discurso institucional. Características da cultura organizacional brasileira também foram apontadas como fontes de sofrimento no trabalho, como o personalismo, o autoritarismo, e o *jeitinho*. Este estudo contribui para o estado do conhecimento sobre cultura organizacional e a Psicodinâmica do Trabalho. Contribui também para o entendimento das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, ao fornecer dados que propiciem melhoria das práticas organizacionais e de gestão de pessoas dentro das organizações. Como sugestão de pesquisas futuras, propõem-se as análises das relações interpessoais no trabalho; a preparação dos gestores para lidar com as equipes de trabalho; a dinâmica da elaboração das estratégias defensivas pelos trabalhadores; os processos de transferência das vivências de prazer ou sofrimento no trabalho, para outras instâncias da vida pessoal dos indivíduos; o impacto do sofrimento no trabalho para o adoecimento dos sujeitos, e suas consequências nos grupos familiares e sociais destes indivíduos. Por fim, analisar os traços e características da cultura organizacional brasileira, a fim de comprovar novas relações entre esses elementos, e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores, e os processos de adoecimento no trabalho.

Palavras-chaves: Cultura organizacional. Psicodinâmica do trabalho. Prazer e sofrimento no trabalho. Adoecimento no trabalho. Estratégias de defesa.

ABSTRACT

This study examined how organizational culture intertwines the experiences of pleasure and suffering at work among professors in federal institutions of higher education. This investigation was motivated by the lack of studies on the relationship between the organizational culture and its elements and the experiences of pleasure and suffering among staff. The theoretical framework presents the concepts of the culture and the elements of the organizational culture. Special attention is given to the characteristics of the culture and of Brazilian organizational culture. The notions of labor psychodynamics and the characteristics of teaching work in Brazil (based on domestic and international research) were included to emphasize the importance of these themes to organizational studies. Through ontological positioning and interpretative epistemology, qualitative research was used in the case study strategy. We collected the data using semi-structured interviews and document analysis. We analyzed the data using content analysis, based on Bardin (2010). The subjects of this study were 20 professors at institutions A and B. The data showed that the experiences of pleasure among these teachers were related to the activity of teaching itself and their relationships with students. Their experiences of suffering at work were also related to students, but particularly resulted from difficult relationships with their peers and superiors. The impact of teaching on the family and social spheres was also noted, along with impacts on the professors' health. The organizational context and management at the institutions were also indicated as sources of suffering at work. With regard to the organizational culture, the elements identified were communication, standards and rules, and institutional discourse. Characteristics of Brazilian organizational culture were also seen to be sources of suffering at work, such as personalism, authoritarianism, and the *jeitinho* (the particularly Brazilian way of getting things done outside the system). This study contribute to the state of knowledge about organizational culture and the psychodynamics of work. We hope to add to understanding about the experiences of pleasure and suffering at work by providing data that lead to improved organizational and management practices among people within the organizations. Suggestions for future research include analysis of interpersonal relations at work, preparing managers to deal with work teams, the dynamics of creating defensive strategies among workers, processes of transferring experiences of pleasure or pain at work to other instances in the individual's personal lives, the impact of suffering at work on illnesses in these subjects, and its effect on the family and social groups of these individuals. Finally, future studies can analyze the traits and characteristics of Brazilian organizational culture in order to show new relationships between these elements and experiences of pleasure and suffering among workers and in the processes of illness at work.

Key words: Organizational culture. Psychodynamics of work. Pleasure and suffering at work. Illness at work. Defense strategies.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – DOCENTES DA INSTITUIÇÃO A.....82

TABELA 2 – DOCENTES DA INSTITUIÇÃO B.....82

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - BENEFÍCIOS AUXÍLIOS-DOENÇA PREVIDENCIÁRIOS	24
QUADRO 2 - CONCEITOS DE CULTURA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS.	31
QUADRO 3 - ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	39
QUADRO 4 - TRAÇOS BRASILEIROS E CARACTERÍSTICAS-CHAVE	43
QUADRO 5 - ASPECTOS METODOLÓGICOS NORTEADORES DA PESQUISA.	85
QUADRO 6 - AFASTAMENTOS DE DOCENTES POR MOTIVO DE DOENÇA NA INSTITUIÇÃO A.....	88

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – SÍNTESE DOS RESULTADOS.....	157
---	------------

LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD	- Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAPES	- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CID	- Código Internacional de Doenças
EnANPAD	- Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EnAPG	- Encontro de Administração Pública e Governança
EnEO	- Encontro de Estudos Organizacionais
EnGPR	- Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
IFES	- Instituições Federais de Ensino Superior
INSS	- Instituto Nacional de Seguridade Social
MEC	- Ministério da Educação e Cultura
SETEC	- Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	21
1.2 OBJETIVO GERAL	21
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	22
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	26
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	27
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	27
2.1.1 Cultura organizacional e seus elementos	36
2.1.2 Cultura organizacional brasileira	41
2.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO	49
2.2.1 O sofrimento patogênico	52
2.2.2 Estratégias de defesa individuais e coletivas	58
2.2.3 O sofrimento criativo, ou o prazer no trabalho	60
2.3 O TRABALHO DOCENTE ENTRE PRAZER E SOFRIMENTO	63
2.4 ESTUDOS DE PSICODINÂMICA EM ADMINISTRAÇÃO	67
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	73
3.1 CONCEPÇÃO EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA	73
3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	74
3.2.1 Questões de pesquisa	74
3.2.3 Definição constitutiva e percurso empírico	75
3.2.4 Definição de outros termos relevantes	76
3.3 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	77

3.3.1 Delineamentos da pesquisa	77
3.3.2 Critérios de seleção dos casos.....	79
3.3.3. Técnicas de coleta de dados.....	80
3.3.4 Técnicas de tratamento e análise dos dados	84
3.3.5 Limitações da Pesquisa	86
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	87
4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	87
4.2 VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DOCENTE, ENTRELAÇADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL.....	89
4.2.1 Vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos docentes com os alunos	95
4.2.2 Vivências de sofrimento no trabalho dos docentes entre pares.....	100
4.2.3 Vivências de sofrimento no trabalho nas relações com as chefias	108
4.2.4 Vivências de sofrimento relacionadas a vida familiar e social.....	121
4.2.5 Vivências de sofrimento dos docentes e impactos na saúde.....	126
4.3 ESTRATÉGIAS DE DEFESA DESENVOLVIDAS PELOS DOCENTES.....	131
4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS.....	135
4.4.1 Elementos da cultura organizacional percebidos pelos docentes	146
4.4.2 Traços da cultura organizacional brasileira percebidos pelos docentes	150
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	161
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	168
5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	169
REFERÊNCIAS	170
APÊNDICES	187

APÊNDICE 1 – MODELO DE OFÍCIO ENVIADO PARA AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR.....	188
APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	189
APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	190
APÊNDICE 4 - PRODUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE 2006 À 2016, SOBRE PSICODINÂMICA DO TRABALHO, PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO..	195

1. INTRODUÇÃO

A preocupação com as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, e o interesse em trabalhar esta temática, devem-se ao processo profissional vivenciado pela pesquisadora, enquanto servidora técnico administrativa efetiva em uma universidade federal. No decorrer do trabalho no departamento de saúde da universidade, pôde-se perceber um processo rápido e constante de adoecimento, tanto de técnicos administrativos, como de docentes. Sendo esses processos de adoecimento, em sua maioria, de fundo emocional ou psíquico, o que foi determinante para a escolha de trabalhar os conceitos da psicodinâmica do trabalho como um dos referenciais desta pesquisa.

Para Arantes (2015), a abordagem teórica da psicodinâmica do trabalho contribui, de maneira efetiva, na realização de estudos sobre a organização do trabalho, as relações entre saúde e trabalho, e as discussões sobre as vivências de prazer e sofrimento nas organizações, dentre outras temáticas, pois se trata de uma vertente que fornece um quadro teórico sólido para os estudos sobre os aspectos psíquicos, sociais e subjetivos dos indivíduos em face da organização do trabalho.

Sendo assim, pesquisar as condições de trabalho, e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores, sob a abordagem da psicodinâmica do trabalho, é possível e necessário, sendo que a Administração, como uma área multidisciplinar, tem dado um espaço cada vez maior aos estudos sobre a saúde dos trabalhadores. (GUIMARÃES, et al, 2013). E ainda, aos estudos que abordam as relações entre a cultura organizacional, e a dialética prazer e sofrimento dos trabalhadores. (PEÇANHA, 2009; GARCIA, 2014). Principalmente, nos estudos sobre a saúde do trabalhador, como campo de conhecimento e de intervenção, é ampla a literatura sobre trabalho e sofrimento psíquico. (BRANT; GOMEZ, 2004).

Haja vista o crescente interesse por estes temas, denota-se uma abertura para os estudos que tragam o indivíduo como tema central nos cenários das organizações, assim como, para os estudos que tratem do valor do trabalho na vida das pessoas, e as transformações que ele é capaz de trazer, tanto para o bem, como para o mal. (MEYER; GUIMARÃES, 2013).

Ainda para Freitas (2006), os estudos em psicodinâmica do trabalho contribuem para resgatar o fator humano nas organizações. Dejours (1997), define fator humano como “as interações entre o homem e os outros homens, ou entre o sujeito e os outros”. (DEJOURS, 1997, p. 32). A palavra resgate utilizada por Freitas (2006), pode ser melhor compreendida após a análise do estudo de Nord e Fox (2004), onde os pesquisadores analisaram a produção científica dentro da área de Administração, desde o final dos anos 60, e concluíram que os estudos organizacionais se inclinaram cada vez mais em direção à Sociologia, Literatura, Comunicação, e outras disciplinas com uma orientação conceitual mais abrangente. Como resultado, deu-se o que os autores chamam de “o grande ato de desaparecimento dos indivíduos dos estudos organizacionais”. (NORD; FOX, 2004, p. 219).

Por meio deste estudo, Nord e Fox (2004), indicam uma substancial perda de centralidade do indivíduo em diversas áreas dos estudos organizacionais, incluindo áreas da própria Psicologia, onde muito das pesquisas se afastaram da concepção essencialista do indivíduo. E ainda, os autores chamam a atenção para a mudança nos rumos das pesquisas, enfatizando que estas não se limitam aos estudos organizacionais, mas que parece haver um desconforto com os pressupostos tradicionais sobre os seres humanos nas ciências sociais em geral, e talvez até nas biológicas. (NORD; FOX, 2004).

Considerando esse contexto, de acordo com Freitas (2006), “começa a surgir um movimento que procura trazer novamente à baila a questão do humano e de sua subjetividade, da ética e mesmo dos absurdos organizacionais provocados pela corrida desenfreada da competitividade”. (FREITAS, 2006, p. 167). Nesse sentido, o que a teoria da psicodinâmica do trabalho demonstra, é que se faz necessário que o contexto simbólico da equipe, dos membros, do líder e da organização como um todo remeta à satisfação de desejos e aos modelos idealizados pelas pessoas. O contexto simbólico da organização, e da equipe, portanto, é um aspecto relevante na psicodinâmica da vida organizacional. (VAZQUEZ; BASTIANELLO, 2011).

E ainda, de acordo com Vazquez e Bastianello (2011), quanto às condições necessárias para que as pessoas se identifiquem com a equipe ou a organização, a psicodinâmica demonstra que a busca pela satisfação de necessidades e desejos

internos é um impulso do ser humano que se concretiza por meio de um contexto simbólico favorável, e na interação com um ideal de ego para onde possam transferir seus desejos e se sentirem satisfeitos (mesmo que parcialmente satisfeitos). Para a Administração, esse conhecimento é relevante, especialmente, para a investigação do comprometimento e do desempenho nas organizações.

Já o interesse na cultura organizacional, deve-se ao fato de que no campo dos estudos organizacionais, a cultura organizacional tem no Brasil e no exterior, ao longo das últimas décadas, recebido atenção por parte dos acadêmicos e dos profissionais da área de Administração. (CAVEDON; FACHIN, 2008; GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015; LOURENÇO; DARIO; VENDRAMIN, 2016). Essa atenção maior também se revela, quando são analisados estudos que buscam relacionar a cultura organizacional com os aspectos macro das organizações, como estratégia e gestão de pessoas, entre outros temas que surgiram na última década de pesquisas sobre o tema, como mostra o trabalho de Lourenço, Dario e Vendramin (2016), onde pode-se destacar a relação da cultura organizacional com a aprendizagem, a identidade, inovação, liderança, poder, entre outros termos.

Nesse sentido, para Santos, Farias e Lopes (2016), a crescente competição a que as organizações estão sujeitas, leva a busca por alternativas que possam auxiliar na execução de seus objetivos e na melhoria dos seus resultados. Para as autoras, a necessidade de se estabelecer e sustentar diferenciais competitivos, bem como de manter patamares superiores de desempenho, tem destacado a cultura como importante fator no contexto das organizações.

Contudo, a escolha por aliar os estudos de psicodinâmica do trabalho à cultura organizacional, se deu pelo fato de que estudos que relacionam a cultura organizacional, especificamente à saúde dos trabalhadores ainda são pouco expressivos. Conforme Peçanha (2009), apesar da polêmica que envolve o conceito de cultura organizacional, há um consenso quanto ao fato de que ela afeta as pessoas que compõem uma organização, tanto em relação à saúde dos trabalhadores quanto à sua produtividade.

Ainda com relação a cultura organizacional, especificamente, quando se trata dos elementos que compõem a cultura organizacional, Mendes e Tamayo (2001), afirmam que quando os valores influenciam uma organização do trabalho marcada

pela ausência de críticas e negociações das normas e regras, levando à naturalização das situações e à criação de verdades inquestionáveis, pode ter lugar o sofrimento no trabalho. O bloqueio da convivência com as singularidades pode levar à produção de um sofrimento, muitas vezes, mascarado por defesas, o que dificulta a identificação das suas causas e as possibilidades para sua transformação, imperando desta forma, no espaço de trabalho, o sofrimento e não o prazer.

Finalmente, a escolha pelo trabalho docente se dá pelo fato deste aparecer em muitos estudos, como o palco onde as vivências de prazer e sofrimento no trabalho têm sido apresentadas. (MENEZES; NEPOMUCENO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2011; FROTA; TEODÓSIO, 2012; VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013; MARTINS; HONÓRIO, 2014; RIBEIRO; PEREIRA, 2016; FERNANDES; MARQUES, 2016; MENDONÇA; VILAS BOAS; MORIN, 2016). Especificamente, com relação ao trabalho docente, Vieira (2014), sinaliza que apesar da precariedade das condições atuais do ensino no Brasil, e de casos de violência contra o professor serem questões frequentemente abordadas pela mídia, os aspectos psicopatológicos relativos às condições de trabalho e à saúde mental dos trabalhadores são, até então, pouco estudados e abordados em produções científicas. Entretanto, para o mesmo autor, nos poucos estudos encontrados, onde pode-se citar por exemplo, os estudos sobre a Síndrome de Burnout, é possível verificar que a saúde do professor é um debate que se torna cada vez mais necessário, pois trata-se de uma categoria profissional propensa a sofrimento psíquico, principalmente por conviver em seu ambiente de trabalho com conflitos e adversidades relacionados às condições e à organização do mesmo.

Com base nisso, pretende-se com este trabalho oferecer uma contribuição teórica para os estudos sobre cultura organizacional e psicodinâmica do trabalho, e dentro da psicodinâmica do trabalho, principalmente, para os estudos das vivências de prazer e sofrimento de docentes, já que a revisão de literatura sobre estes temas (RIBEIRO; PEREIRA, 2016; FERNANDES; MARQUES, 2016; MENDONÇA; VILAS BOAS; MORIN, 2016; MARTINS; HONÓRIO, 2014; VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013; FROTA; TEODÓSIO, 2012; SANTOS, 2009; MENDES et al., 2006), mostrou uma lacuna na literatura quando estes temas são tratados de forma conjunta. Assim, pretende-se enfatizar o quanto a temática do resgaste do humano dentro das

organizações, assim como da saúde dos trabalhadores é essencial para os estudos dentro da Administração.

A partir disso, propor um estudo sobre a cultura organizacional e as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de docentes, surgiu como uma proposta que pudesse trazer o professor universitário para o cenário das pesquisas como sujeito pesquisado, buscando não somente a contribuição teórica, mas também uma forma de sensibilizar as instituições de ensino para as condições de trabalho que estas oferecem aos seus docentes. Desse modo, diante dessas perspectivas, a pesquisa proposta busca analisar como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação, em Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, conforme os objetivos abaixo especificados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da temática apresentada na introdução, com o intuito de analisar as relações existentes entre a cultura organizacional e seus elementos, com as vivências de prazer e sofrimento no trabalho de docentes, estabelece-se o seguinte problema de pesquisa: **Como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação, em Instituições Federais de Ensino Superior?**

1.2 OBJETIVO GERAL

A presente pesquisa tem a intenção de contribuir com os estudos relacionados à cultura organizacional, bem como, contribuir para os estudos que abordem a psicodinâmica do trabalho, e vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores, em especial, dos trabalhadores docentes. Para isso, o seu objetivo geral é analisar como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação, em Instituições Federais de Ensino Superior.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar as vivências de prazer no trabalho dos professores de graduação nas IFES pesquisadas;
2. Identificar as vivências de sofrimento no trabalho dos professores de graduação nas IFES pesquisadas;
3. Identificar as situações de dualidade, ou tensão entre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos professores de graduação nas IFES pesquisadas;
4. Identificar as estratégias defensivas contra o sofrimento, desenvolvidas pelos professores de graduação nas IFES pesquisadas;
5. Analisar como os elementos da cultura organizacional se entrelaçam às vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos professores de graduação nas IFES pesquisadas.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A cultura organizacional é tema de relevantes estudos dentro do contexto organizacional. (GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015; LOURENÇO; DARIO; VENDRAMIN, 2016). Da mesma forma, os estudos sobre psicodinâmica do trabalho e vivências de prazer e sofrimento no trabalho aparecem com frequência nos principais periódicos de Administração. (RIBEIRO; PEREIRA, 2016; FERNANDES; MARQUES, 2016; MENDONÇA; VILAS BOAS; MORIN, 2016; OLETO; MELO; LOPES, 2013). O crescimento dos estudos sobre a psicodinâmica do trabalho, assim como, das vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores, revela que a relação do trabalho com a saúde das pessoas é um tema relevante para a gestão nas organizações, cuja aplicação mais conhecida hoje é observada em programas de qualidade de vida ou de saúde do trabalhador. (ARAÚJO, et al., 2016; MENDES; AGUIAR, 2013; VAZQUEZ; BASTIANELLO, 2011).

A produção crescente destes estudos sobre vivências de prazer e sofrimento no trabalho, significa também, que o olhar das organizações volta-se para o indivíduo e sua subjetividade, e nas relações das pessoas com o seu trabalho. Estes estudos permitem às organizações entenderem melhor o contexto psíquico de seus trabalhadores, e assim, procurar novas formas de gestão e organização do trabalho, para que esse seja mais fonte de prazer e menos de sofrimento. Nesse sentido Goulart (2012), afirma que a Administração constitui uma área de conhecimento relativamente nova, que se assenta sobre uma discussão filosófica a respeito do homem e das organizações por ele criadas; por isto, as descobertas de algumas ciências: a Psicologia, a Antropologia, a Sociologia, entre outras, têm oferecido contribuição relevante para a gestão. Enquanto o pensamento filosófico se detém em analisar homem e organização formal, as ciências acima mencionadas abordam o comportamento humano, avaliando suas bases biológicas, psicológicas e sociais. Analisam ainda, a relação do homem com os outros seres humanos, a influência da cultura sobre suas ações e a maneira pela qual ele produz a riqueza e administra sua vida e a vida de sua empresa. (GOULART, 2012). Sendo assim, contribuir para a ampliação de estudos que busquem resgatar o elemento humano dentro das organizações, é uma das contribuições teóricas que esta pesquisa pretende trazer.

Quanto à contribuição prática deste trabalho, estão as contribuições que os estudos sobre a saúde dos trabalhadores podem trazer para beneficiar a relação entre o homem e a organização. A intenção principal está em chamar a atenção para as consequências do sofrimento psíquico vivenciado pela pessoa em seu espaço de trabalho, que podem levar a afastamentos por motivo de adoecimento, licenças de médio e longo prazo, e até mesmo aposentadorias compulsórias, no caso de servidores públicos. (AUGUSTO; FREITAS; MENDES, 2014).

É importante frisar que os afastamentos por motivos de saúde dos trabalhadores, geram por si só, uma série de prejuízos financeiros, e não financeiros às organizações. Especificamente em organizações de ensino, estes prejuízos se caracterizam pelo tempo sem aulas, gastos com reposição de professores, e até as aposentadorias antecipadas, ou licenças remuneradas por longos períodos. Isso sem mencionar os prejuízos humanos e sociais desta situação. Nesses casos, o trabalhador afastado por motivos de saúde, irá utilizar-se da rede de serviços de

saúde pública, que é sustentada pela sociedade. Assim, cada novo afastamento representa novos custos para o país, e da mesma forma, o afastado por motivos de saúde, pode ter ou gerar uma série de outros problemas sociais, visto que sua família e grupos sociais afins, também sofrem com a influência desta situação, podendo levar a um número maior de adoecimentos e afastamentos.

Para Araújo et al. (2016), o sofrimento psíquico vivenciado pela pessoa em seu espaço de trabalho reflete em todas as áreas de sua vida, no relacionamento familiar, com os amigos e, principalmente, em sua saúde física e mental. Caso o trabalhador não utilize estratégias efetivas de defesa para que o prazer supere o sofrimento vivenciado, isso pode levá-lo ao adoecimento com constantes e duradouras licenças médicas. Certamente, ocasionaria em perda direta da qualidade de vida no trabalho. Tal fato prejudica diretamente a família do trabalhador e indiretamente toda a sociedade, ao onerar os cofres públicos, ora pelo uso da rede de saúde, ora pelos afastamentos custeados pelo Instituto Nacional de Seguridade Social – INSS.

Nesse sentido, os dados do anuário estatístico da Previdência Social de 2015, mostram os números de benefícios por afastamento no país, em decorrência de processos de adoecimento, e os afastamentos classificados dentro do código internacional de doenças – CID, como CIF F – Transtornos Mentais e Comportamentais, como exposto a seguir no Quadro 1:

QUADRO 1 – BENEFÍCIOS AUXÍLIOS-DOENÇA PREVIDENCIÁRIOS

TOTAL DE BENEFÍCIOS AUXÍLIOS-DOENÇA CONCEDIDOS	2015
Número total de benefícios auxílios-doença	1.663.735
Número total de benefícios auxílios-doença por código CID F - Transtornos Mentais e Comportamentais	161.946

Fonte: Anuário Estatístico da Previdência Social, (2015).

Conforme os dados expostos no Quadro 1, o número de benefícios concedidos por CID F, referentes aos transtornos mentais e comportamentais,

corresponde a quase 10% do número total de benefícios auxílios-doença concedidos no ano 2015. E ainda de acordo com o Anuário Estatístico da Previdência Social (2015), a depressão e outros transtornos ansiosos, figuram entre as quatro causas mais frequentes de afastamentos do trabalho.

Considerando essas informações, os trabalhos que buscam entender as relações de prazer e sofrimento no trabalho, podem ajudar na identificação e na prevenção dos riscos de adoecimento para os trabalhadores. (VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013). Pois, para além da análise das relações entre sofrimento e trabalho, existe uma série de questões sobre a extensão de responsabilidades humanas e sociais das organizações. De acordo com Dejours (2013), “nada impede que se peça um dia às organizações que se preocupem com suas poluições psíquicas e societárias, como atualmente, se exige delas que administrem suas poluições físico-químicas.” (DEJOURS, 2013, p.151).

Assim, uma vez identificadas as vivências de sofrimento e a forma de enfrentá-las, tem-se indicadores relativos à saúde dos sujeitos e, ao mesmo tempo, à cultura organizacional. Porém, a relação entre esses temas há muito vem sendo postulada na literatura. Portanto, desenvolver uma cultura saudável que assegure a saúde das pessoas constitui uma estratégia benéfica para a organização. (PEÇANHA, 2009). Dessa forma, analisar como a cultura organizacional pode permear os processos de prazer e sofrimento no trabalho, a fim de minimizar prejuízos humanos e sociais nas organizações, com destaque especial ao trabalho docente, parece ser um caminho promissor para futuros estudos organizacionais, a fim de contribuir para a construção de um cenário mais favorável às organizações, em termos de produtividade, e principalmente, para as pessoas, em termos de saúde, e satisfação com o trabalho realizado.

Especificamente em relação ao trabalho docente, estudos sobre a Síndrome de Burnout (esgotamento profissional), revelam que o esgotamento físico e emocional destes profissionais, pode levar ao desenvolvimento de problemas psicossociais, como problemas nos relacionamentos interpessoais, despersonalização, sentimentos de baixa eficácia pessoal e de produtividade, bem como a diminuição do envolvimento com o trabalho. (OBREGON et al., 2016). Nesse sentido, para Vilela, Garcia e Vieira (2013), o esforço para oferecer a educação

superior não pode significar apenas o aumento do número de matrículas, sem considerar a valorização do trabalho docente, e a preservação da sua saúde, como condição implícita à manutenção do ensino superior de qualidade, do contrário, pode-se anular todo o empenho realizado.

Após as justificativas teórico e prática para a realização da pesquisa, a seguir é apresentada a forma como a pesquisa está estruturada, e na próxima seção, apresenta-se o referencial teórico empírico que será a base para as análises dos resultados a serem obtidos neste trabalho.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução, em que foram apresentados os elementos gerais norteadores da pesquisa, como o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, e as justificativas teóricas e práticas do trabalho.

O segundo capítulo é composto pela base teórico empírica, em que são apresentados os tópicos da cultura organizacional e da psicodinâmica do trabalho, e seus desdobramentos. Assim como, a produção sobre prazer e sofrimento docente no Brasil, as pesquisas realizadas sob a temática do prazer sofrimento, e suas contribuições para a área da Administração.

O terceiro capítulo evidencia a metodologia utilizada para a realização da coleta e análise de dados. O capítulo é composto pela concepção epistemológica e ontológica do trabalho, em seguida é apresentada a especificação do problema, as questões de pesquisa, a definição constitutiva e o percurso empírico das categorias analíticas, os critérios de seleção dos casos, as técnicas de coleta, tratamento e análise dos dados, e ao final, as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo traz a análise dos dados, em que são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas com os docentes das IFES pesquisadas.

Ao final, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, com vista a responder o objetivo geral e os objetivos específicos propostos nesta introdução. São apresentadas também as contribuições teóricas e práticas do trabalho, e as sugestões para pesquisas futuras sobre a temática aqui apresentada.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

O referencial teórico empírico deste trabalho está organizado de acordo com as categorias de análise que estão presentes no problema de pesquisa. Assim, no primeiro momento, é feita uma revisão da literatura que traz o conceito de cultura organizacional, seus elementos, e a caracterização da cultura e cultura organizacional brasileira. Da mesma maneira, são trazidos os conceitos da psicodinâmica do trabalho e seus desdobramentos para os estudos organizacionais. Em seguida, é apresentada uma revisão da literatura que caracteriza o trabalho docente no ensino superior, entre prazer e sofrimento, com base em pesquisas já realizadas, com o objetivo de apresentar o estado do conhecimento sobre o tema, e contextualizar o cenário teórico e empírico desta pesquisa. Por fim, são apresentadas as contribuições que a psicodinâmica do trabalho traz para os estudos em Administração.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura organizacional é recorrente nos estudos organizacionais, e um grande número de autores tem se dedicado a escrever sobre suas origens, elementos, e sobre sua importância dentro do contexto das organizações. (SMIRCICH, 1983; GEERTZ, 1989; PETTIGREW, 1979; MARTIN, 1992; FLEURY; FISCHER, 1996; ENRIQUEZ, 1997; MOTTA; CALDAS, 1997; MORGAN, 1998; MACHADO DA SILVA; NOGUEIRA, 2000; MARTIN; FROST, 2001; FISCHER; MACALLISTER, 2001; FREITAS, 1991, 2006, 2007b; CARRIERI; CAVEDON; SILVA, 2008; PIRES; MACÊDO, 2006; FLEURY, 2009; GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015; REIS; AZEVEDO, 2015; ROGGE; LOURENÇO; RESE, 2015; ALMEIDA; PINTO DA SILVA; OLIVEIRA, 2015; SANTOS; FARIAS; LOPES; 2016; LOURENÇO; DARIO; VENDRAMIN, 2016). A diversidade destes estudos se relaciona com a própria indefinição conceitual do termo cultura nas ciências mais voltadas ao tema, como a Antropologia e a Sociologia. (AKTOUFF, 2012; CARRIERI; LEITE-DASILVA, 2008).

Para uma melhor compreensão sobre o tema, elaborou-se um referencial teórico que busca explicar as origens, e as diferentes conceituações sobre a cultura organizacional. Para isso, primeiramente, se faz necessário esclarecer o significado da palavra cultura, desde as suas origens na antropologia até a teoria organizacional. Porém, antes destas análises, é preciso deixar claro ao leitor, utilizando as palavras de Freitas (2007b), “que é preciso ter clareza de que o conceito de cultura não é universal, tampouco inequívoco”. (FREITAS, 2007b, p.11).

O termo cultura tem sua origem atribuída à Antropologia, onde os estudos de Geertz (1989), se destacam. O autor discorre sobre as várias interpretações que a cultura já teve, como quando comparada a uma realidade “superorgânica”, “com forças e propósitos em si mesma, uma reificação”. (GEERTZ, 1989, p. 8). Até a cultura sendo definida como composta por estruturas psicológicas, por meio das quais os indivíduos ou grupos guiam seu comportamento. Geertz (1989), traz essas concepções sobre cultura, dentre outras, com o intuito de demonstrar o quanto as teorias de significado, podem ser perigosas ou distorcidas para a descoberta da verdade. Para ele, a prática de insinuar teorias, esconde a falta do poder de expressá-las, ou seja, mais importante do que a conceituação, está a capacidade de interpretação.

Assim, na tentativa de uma integração de interpretações, o autor propõe duas ideias principais. A primeira é de que a cultura seria um conjunto de mecanismos de controle, como planos, receitas, regras, instruções, para governar o comportamento. A segunda, seria que o homem é dependente de tais mecanismos de controle de tais padrões culturais, para ordenar seu comportamento. Ou seja, na primeira visão, a cultura agencia e controla o comportamento humano. Na segunda visão, o homem constrói seu comportamento, com a finalidade de adequar-se, ou não, ao padrão cultural existente. Dessa maneira, o autor quer chamar a atenção para a relação entre a cultura e o homem. Segundo ele, o conceito de cultura tem impacto sobre o conceito do homem, como afirma na citação a seguir: “A cultura fornece o vínculo entre o que os homens são intrinsecamente capazes de se tornar, e o que eles realmente se tornam, um por um”. (GEERTZ, 1989, p. 37).

Dentro desta temática, Berger e Luckman (1998), com a intenção de explorar o processo de elaboração do universo simbólico, discorrem acerca de como a

realidade é percebida pelos indivíduos, construída socialmente, e como se dá o processo de legitimação das regras instituídas pelos grupos. Para estes autores, os indivíduos por meio de processos como o aprendizado, a linguagem e as tradições, passam a compreender a realidade à sua volta, e compartilhar esta realidade com os outros, por meio destes mesmos processos, as sociedades legitimam as atitudes consideradas corretas dentro de determinado grupo, assim como, não aceitam as consideradas incorretas, e punem os seus transgressores. Ao encontro dessa perspectiva, Fleury e Fischer (1996), afirmam que os indivíduos percebem a existência da correspondência entre os significados atribuídos aos objetos, e os compartilham entre si, criando nos grupos um senso comum sobre a realidade.

A transição do conceito de cultura para sua aplicação nos estudos organizacionais, começa a acontecer em meados da década de 1960, de acordo com Fleury (2009), quando as empresas europeias e norte-americanas tornaram-se multinacionais, expandindo suas operações para outros continentes, e levando consigo suas práticas de gestão. No entanto, embora estas empresas tentassem reproduzir suas práticas de gestão em novos países, tanto quanto possível, os resultados raramente eram compatíveis. Em geral, os gestores se confrontavam com problemas com os quais eles não tinham que lidar no país de origem da multinacional. Para Fleury (2009), deve-se a isso o fato de que as primeiras noções de cultura utilizadas pela Administração foram semelhantes às utilizadas para definir a cultura nacional.

A respeito disso, Morgan (1998), afirma que as organizações tendem a refletir as características culturais da nação onde estão estabelecidas, e nesse sentido, conforme apontado por Motta e Caldas (1997), toda sociedade, em maior ou menor medida, reflete costumes e valores à sua própria maneira na cultura organizacional. Assim, os costumes, crenças, valores, e também os artefatos que caracterizam a cultura de uma organização, trazem de alguma forma os traços da cultura nacional, não sendo possível estudar a cultura das organizações que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura dessa sociedade. Aqui, torna-se preciso frisar que para a compreensão das análises deste trabalho, será de fundamental importância, uma reflexão acerca dos traços brasileiros para a análise cultural brasileira, e de suas organizações. Porém, tal análise será feita ao final desta revisão, com o intuito

de não interromper a trajetória dos estudos sobre a cultura organizacional.

Dentre os autores que se ocuparam com o debate sobre a cultura nas organizações, Smircich (1983)¹, é quem desenvolveu o estudo mais citado em toda a produção acadêmica, e trouxe uma contribuição efetiva na definição de objetos e métodos de pesquisa, em função dos pressupostos que o pesquisador tem a respeito do que é o homem, o que é a cultura, e o que é a organização. (FREITAS, 1991).

Em seu artigo clássico *“Concepts of culture and organizational analysis”* (*Conceitos de cultura e análise organizacional*), Smircich (1983), examina os pressupostos que fundamentam as diferentes maneiras que o conceito de cultura tem sido utilizado em estudos organizacionais. Para Smircich (1983), o conceito de cultura emprestado da antropologia, foi aplicado às organizações, onde há uma grande variedade na sua aplicação nos estudos organizacionais. A autora examina o significado do conceito de cultura para a análise organizacional, e traça como as formas de cultura tem sido desenvolvidas em estudos de organização: como uma variável crítica e como uma metáfora raiz.

O conceito de cultura como variável crítica, traz duas principais vertentes. A primeira traz o estudo da cultura como uma variável independente e externa à organização. Para Smircich (1983), esse campo foi vastamente explorado dado sua grande aceitação no processo de internacionalização das empresas. O contexto cultural seria assim, determinante para estabelecer os elementos internos da cultura organizacional. O segundo estudo é o da cultura corporativa, e trata a cultura organizacional como uma variável interna, e um fenômeno criado pela própria organização, por meio de elementos como rituais, cerimônias, lendas e outros da cultura organizacional.

A cultura como uma metáfora raiz, segundo Smircich (1983), vai além da visão instrumental de máquina e organismo, e promove a leitura das organizações como manifestações da consciência humana. Essa corrente explora a experiência

¹ Linda Smircich, nascida em 1948, tem formação em ciências sociais, PhD em Organização e Gestão pela Syracuse University School of Management. É professora da Isenberg School of Management, na Universidade de Massachussets. Seus principais temas de pesquisa são: gênero e organização; organizações alternativas e propriedade do trabalhador; desigualdade e organizações; empreendedorismo; e estudos culturais.

subjetiva, investigando os padrões que tornam a ação organizada possível. O diferencial de abordagem para o relacionamento da organização e cultura são derivadas de diferenças nos pressupostos básicos que pesquisadores fazem sobre ambos, organização e cultura. Assim, para Smircich (1983), a tarefa de avaliar o poder e as limitações do conceito de cultura deve ser conduzida dentro deste contexto. A interseção de teoria da cultura e teoria da organização é evidente em cinco temas de pesquisa: gestão comparativa, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional, e os processos inconscientes e organização, conforme o Quadro 2.

QUADRO 2 – CONCEITOS DE CULTURA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

CONCEITOS DE CULTURA	LINHAS DE TRABALHOS	VISÃO DE ORGANIZAÇÃO
Cultura é um instrumento que serve às necessidades humanas biológicas e psicológicas. Ex.: funcionalismo de Malinowski.	Gestão Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para realizações de tarefas. Ex: teoria clássica da administração
A cultura funciona como uma mecanismo regulatório adaptativo, permite a articulação dos indivíduos na organização. Ex.: funcionalismo estrutural de Radcliffe-Brown.	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos que existem por meio de processos de trocas com o ambiente. Ex.: teoria contingencial.
A cultura é um sistema de cognições partilhadas. A mente humana gera a cultura por meio de um número limitado de regras. Ex.: etnociência de Goodenough.	Cognição Organizacional	As organizações são sistemas de conhecimento. Uma rede de significados subjetivos que os membros partilham e que parecem funcionar de uma maneira regular. Ex: teoria cognitiva da organização.
A cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados. Ex: antropologia simbólica de Geertz.	Simbolismo Organizacional	As organizações são padrões de discurso simbólico, mantidas por meio de modos simbólicos. Ex.: teoria simbólica da organização.
A cultura é uma projeção da infraestrutura universal e inconsciente da mente. Ex: estruturalismo de Levi Strauss.	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são as manifestações de processos inconscientes. Ex.: teoria transformacional da organização.

Fonte: Adaptado de Linda Smircich. "Concepts of culture and organizational analysis." Administrative Science Quarterly, v.28, n.3. Cornell University, 1983. p.342.

A partir de agora, é possível determinar a lente teórica escolhida para o entendimento de cultura organizacional neste trabalho. Neste estudo o conceito de cultura organizacional será entendido com base na perspectiva simbólica, como um sistema de símbolos e significados partilhados pela organização, a fim de transmitir seus valores, regras e padrões de conduta. De acordo com Freitas (1991), o foco principal desta perspectiva está em como os indivíduos interpretam e entendem suas experiências, e de que forma essa interpretação é ligada à ação. Contribuindo com esta perspectiva, Fleury e Fischer (1996), afirmam que a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos, que são expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a realidade organizacional, “tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. (FLEURY; FISCHER, 1996, p. 22).

Seguindo essa linha, Carrieri, Cavedon e Silva (2008), afirmam que os estudos dedicados à cultura organizacional são fundamentais, pois propiciariam maior clareza a respeito da vida organizacional, promovendo uma reflexão mais crítica sobre as ideias, normas, valores, em suma, sobre a realidade social e cultural das organizações. Nessa abordagem, estaria centrada a ideia de cultura como uma metáfora da organização, que seria estudada em termos ideológicos e simbólicos.

Nesse mesmo sentido, os estudos de Morgan (1998), apontam para a metáfora da cultura como meio de criar e estruturar as atividades organizadas, por meio de ideologias, valores, crenças, linguagem, normas e outras práticas que determinam e orientam a ação organizada, sendo definida como “uma metáfora de considerável relevância para nossa compreensão das organizações”. (MORGAN, 1998, p.137). O autor ainda afirma que é preciso compreender a cultura como um processo contínuo, proativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade. Quando compreendida desta forma, a cultura pode não mais ser vista como uma simples variável que as sociedades ou as organizações possuem. Em lugar disto, ela deve ser compreendida como um fenômeno ativo, vivo, por meio do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem, por meio da interação e recursividade dos sujeitos com as estruturas ou núcleos sociais em que estão inseridos, podendo também transformá-los, ou ressignificá-los.

Assim, baseado principalmente no conceito da realidade socialmente construída (BERGER; LUCKMAN, 1998), Morgan (1998), ao falar de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos, e ao considerar as organizações como culturas, afirma que estas assumem o papel de mini sociedades, com seus valores, rituais, ideologias e crenças próprias. Para o autor, a criação da realidade organizacional se dá por meio de valores, crenças, significados e interpretações comuns aos participantes daquela organização.

Da mesma maneira, Carrieri, Cavedon e Silva (2008), afirmam que os estudos sobre cultura são fundamentais, pois propiciariam maior clareza a respeito da vida organizacional, promovendo uma reflexão mais crítica sobre as ideias, normas, valores, enfim, sobre a realidade social e cultural. Nessa abordagem, estaria centrada a ideia de cultura como uma metáfora da organização, que seria estudada em termos ideológicos e simbólicos. Pettigrew (1979), em seus estudos também optou por uma corrente interpretativa, na qual a cultura organizacional é vista como um sistema de significados que é aceito publicamente e coletivamente por dado grupo durante certo tempo. O autor entende o fenômeno cultura como um conjunto de símbolos, ideologias, linguagens, crenças, rituais e mitos, como aspectos culturais da vida dos indivíduos e da vida organizacional.

Seguindo essa linha de pensamento, Fleury e Fischer (1996), definem a cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que tanto podem ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, como podem agir como elementos de comunicação e consenso. Freitas (2007b), também enfatiza a importância dos ritos, rituais e cerimônias, que segundo ela, preenchem várias funções: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que, geralmente têm um lado criativo ou lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade, ou como exemplos.

Freitas (2007b), com base nestes pressupostos, afirma que os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: como uma metáfora,

algo que a organização é; e como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem. Entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação. Entretanto, a aceitação de que a cultura é uma variável, permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos.

Contudo, a cultura não é algo que possa ser imposto, visto que ela se desenvolve por meio da interação social. Assim, as organizações podem apresentar sistemas de valores diferentes, e até concorrentes. Ao observar o dia a dia dos grupos ou das organizações, pode-se perceber que nelas existem, frequentemente, sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa única. (MORGAN, 1998). Ao abordar os sistemas diferentes de valores dentro das organizações, Carrieri (2008), com base nos estudos de Martin (1992), afirmam que a cultura organizacional pode ser analisada, sobre três perspectivas: a perspectiva da integração; a perspectiva da diferenciação; e a perspectiva da fragmentação. (MARTIN, 1992; CARRIERI, 2008; CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2008).

Na perspectiva da integração, parte-se da ideia de que a cultura pode ser criada, mantida e perpetuada pelos gerentes, líderes e fundadores. Nesse sentido, a cultura é vista como uma variável que pode ser manipulada para promover um consenso, dar clareza e, principalmente, manter as pessoas da organização em unidade e até conformadas, predominando a perspectiva do consenso entre os grupos. (MARTIN, 1992; CARRIERI, 2008).

Já a perspectiva da diferenciação atenta para os pontos de vista antagônicos, para os conflitos e interesses. Esta perspectiva evidencia os grupos, e a organização é vista como um conjunto de grupos e subgrupos que a constituem, cada um deles com sua própria cultura. É interessante destacar que essa perspectiva evidencia o jogo de poder entre grupos, as inconsistências de suas ações, e as suas formas

também de resistência. Ainda segundo a perspectiva da diferenciação, o consenso ainda existe, só que apenas dentro do grupo. (MARTIN, 1992; CARRIERI, 2008).

Por meio da perspectiva da fragmentação é que pode-se evidenciar mais facilmente as ambiguidades presentes na cultura. Esta é vista como um processo historicamente construído, cujo principal aspecto é centrar-se na interação das pessoas que compõem a organização. E é a partir das diferentes interpretações, histórias, biografias, e por fatores sociais, que a fragmentação pode ser evidenciada, também nas formas de contraposição, e resistência por parte dos indivíduos. Um grande avanço para essa perspectiva é também considerar o indivíduo capaz de recriar seus significados, suas representações, assim como seu sistema simbólico, seus discursos, e suas práticas de resistência. (MARTIN, 1992; CARRIERI, 2008).

Nesse sentido, Machado da Silva e Nogueira (2000), argumentam que a maioria das organizações são constituídas por subculturas, onde a partir das crenças e valores, é possível distinguir essas subculturas da cultura abrangente da organização. Para os autores, há muitos fatores que podem explicar o desenvolvimento e a existência de subculturas, como campos específicos de conhecimento, ou grupos demográficos. As ocupações também tem sido consideradas como fonte do surgimento de subculturas, compondo as denominadas “comunidades ocupacionais”. (MACHADO DA SILVA; NOGUEIRA, 2000, p. 39).

Até aqui foram discutidos desde as origens das palavras cultura e cultura organizacional, assim como, os posicionamentos dos mais reconhecidos autores sobre o que é cultura, e o que representa a cultura organizacional. Contudo, é importante frisar que a intenção deste estudo não é a de esgotar todas as perspectivas de interpretação do conceito de cultura e da cultura organizacional, visto que, este campo de estudos mostra-se ainda fértil para novas investigações que tragam luz aos processos de interação entre homem e organizações.

Fato esse, na continuação deste referencial teórico, apresentam-se os elementos que constituem a cultura organizacional. Conforme definido por Fischer e Mac-allister (2001), tão importantes quanto as abordagens sobre os conceitos da cultura organizacional, são os estudos que tratam dos elementos que a compõem. Assim, a seguir, estes elementos são tratados mais detalhadamente, a fim de propiciar uma base de entendimento para as análises dos dados desta pesquisa.

2.1.1 Cultura organizacional e seus elementos

Como exposto na introdução deste trabalho, o objetivo do mesmo, é o de analisar como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação, em Instituições Federais de Ensino Superior – IFES. Assim, é importante frisar que a cultura organizacional é percebida por meio de seus elementos, como um conjunto de representações imaginárias sociais, que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização, e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2006).

Para que seja possível analisar como tais elementos podem ter significado no cotidiano dos indivíduos, é preciso identificá-los. Para isso, Fischer e Mac-allister (2001), afirmam que alguns dos elementos que constituem a cultura organizacional são: liderança, valores, símbolos, mitos, lendas, sagas, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, linguagens, ritos, cerimônias, regras sociais, normas, credos, filosofias de gestão, saber compartilhado, etc.

Freitas (1991), descreve alguns destes elementos, a começar pelos valores. Para a autora, os valores podem ser vistos como o coração da cultura organizacional, pois refletem o que é importante para o sucesso da organização, e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia a dia. Os valores indicam quais são as questões prioritárias a serem observadas, que tipo de informação é mais importante no processo decisório, elevam o comprometimento com a organização, por parte dos trabalhadores, favorecem um comportamento ético, constroem compatibilidade com os objetivos da organização e os seus *stakeholders*². Os valores ainda costumam ser reforçados por outros elementos culturais, como as histórias, os rituais, as cerimônias, as normas, etc. (FREITAS, 1991).

Outros elementos destacados por Freitas (1991), dentro da cultura

² Público estratégico, descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. Em inglês *Stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui.

organizacional, são as crenças ou credos. As crenças compartilhadas e incorporadas pelos membros de uma organização, dizem respeito à importância de ser o melhor, a qualidade dos produtos e serviços, à inovação, aos lucros e o crescimento econômico. O compartilhamento destas crenças pelo grupo, fazem com que a cultura estabilize muitos dos ambientes internos e externos, reduzindo as angústias e ansiedades do grupo diante das incertezas. (FREITAS, 1991).

Assim como as crenças, ou credos, os ritos, rituais e cerimônias são destacados por Freitas (1991), como atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional, pois comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e decoro aceitáveis, liberam tensões e ansiedades, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos. O prêmio de funcionário do mês, é uma forma de rito de reforço e reconhecimento, assim como, os rituais de integração que comemoram os aniversários do mês, festas de fim de ano, jantares, entre outras datas importantes dentro da empresa. (FREITAS, 1991).

Por sua vez, Freitas (1991), destaca que existem também os rituais de degradação, e é importante lembrar que não têm sido raros os casos em que demissões feitas de forma desumana provocam um grave sentimento de injustiça e rancor entre os funcionários que ficam, e é importante refletir sobre a importância dos efeitos que sentimentos fortes como estes podem gerar no clima interno. Da mesma forma, quando os dirigentes dão o exemplo de comportamentos reprováveis e antiéticos, não se pode estranhar que os membros da organização assumam atitudes semelhantes nas suas próprias esferas com crescente naturalidade. Nesse sentido, os rituais são subvertidos ou realizados de forma simplificada e distorcida, causando mal-estar ou reforçando as estratégias individuais dos atores ou, ainda, “legitimando comportamentos mercenários e predadores”. (FREITAS, 1991, p. 21).

Outros elementos da cultura organizacional destacados por Freitas (1991), são as histórias e mitos, que exercem um papel relevante na divulgação dos valores, e de exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura. As histórias são facilmente memorizadas, pois elas são concretas e fornecem descrições a respeito das pessoas e lugares reais, sendo também, facilmente compartilhadas pelos

membros da organização no seu conjunto, formando um conhecimento comum e também uma espécie de contrato social, uma vez que exemplificam a maneira de agir e de que forma essa maneira é tratada, recompensada ou punida. Por fim, as histórias explicitam valores e formas de agir, indicam caminhos e estão presentes em todos os escritos biográficos dos grandes líderes organizacionais, bem como nos livros dedicados às empresas. Elas dão um colorido especial aos momentos especiais e críticos da vida organizacional. Uma boa coleção de histórias é parte importante da cultura de um grupo ou de uma organização, que tende a ser reproduzida naturalmente e memorizada com facilidade. (FREITAS, 1991).

Para Freitas (1991), há ainda as sagas e heróis, da cultura organizacional, que por meio de suas narrativas heroicas, ou épicas, louvam o caminho percorrido pela organização, com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e como eles foram vencidos. Uma das principais funções da saga, é a de despertar a admiração dos membros da organização, e suscitar o orgulho em fazer parte de algo tão especial, captando a necessidade de associação positiva de identificação que todo ser humano sente. Os heróis são parte integrante destas sagas e demonstram como o sucesso pode ser atingível, além de exercerem uma influência duradoura que motiva os empregados. Eles personificam os valores e condensam a força e a coragem organizacionais, além de poder captar atributos humanos para descrever a empresa, como sensível, virtuosa, humana, respeitosa, cidadã, responsável, ética. (FREITAS, 1991).

Finalmente, Freitas (1991), descreve um dos elementos mais característicos da cultura organizacional, as normas e regras. Elas dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados o padrão, a regra, para a maior parte das situações e eventos organizacionais, sendo que o sistema normativo funda-se na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive pelo seu criador. A escolha das normas é precedida pelas crenças ou pressupostos, pela avaliação de valores que são mais compatíveis com a finalidade da organização e fluem por meio dos sistemas de comunicações formais, como também por meio do exemplo dos heróis, das histórias e dos rituais. (FREITAS, 1991).

Após essa descrição de alguns dos elementos da cultura organizacional, Freitas (1991), conclui que as culturas são criadas, apoiadas, sustentadas,

transmitidas e mudadas por meio da interação social, via processos de modelagem, imitação, negociação, reprodução de estórias, socialização, informações sobre as normas e seus aspectos formais e informais. Assim, todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos, e dos grupos integrantes da organização. Quando a cultura é bem cuidada, existe certo grau de consistência interna entre esses diversos elementos, contudo, quando a mensagem passada por meio de um artefato é contraditória ou negada por outro, gera-se confusão e insegurança. (FREITAS, 1991).

Para resumir as características principais dos elementos da cultura organizacional detalhados acima, elaborou-se o Quadro 3, com a síntese de cada elemento da cultura organizacional, a seguir.

QUADRO 3 - ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Valores	São definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso esperado. Quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados.
Crenças ou credos	Expressam aquilo que é tido como verdade na organização. Uma vez tidos como verdades, estes conceitos são naturalizados, e consequentemente, são inquestionáveis.
Ritos, rituais e cerimônias	Conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais, executado por meio das interações sociais, que produzem consequências intencionais de importância prática.
Estórias e mitos	Narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos.
Heróis	Personificam os valores e condensam a força da organização.
Normas, regras	Comportamento sancionado, por meio do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas.

Fonte: Adaptado de FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

Para Freitas (2007b), várias outras definições explicitaram a força dos elementos que constituem a cultura ou os resultados produzidos no comportamento dos indivíduos ou grupos organizacionais, contudo, a descrição dos elementos que

constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto e possibilitar o seu reconhecimento mais facilmente. Vistos dessa forma, “os valores são aquilo que é importante para a organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional, e a tarefa principal dos administradores e líderes estaria na modelagem, realce e encarnação dos valores da organização”. (FREITAS, 2007b, p. 16). Para a autora, outra análise importante dentro de cultura organizacional, é a forma como algumas organizações podem utilizar-se da cultura para transmitir aos grupos valores organizacionais, que levem à adesão às normas ou metas das organizações.

Seguindo esta linha, é possível destacar o trabalho de Mendes e Tamayo (2001), que dentre suas contribuições, assumem os valores como importantes instrumentos para entender a cultura organizacional, visto que estes têm o papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos. Além disso, os valores organizacionais podem passar mensagens e comportamentos convenientes, levando à naturalização do conteúdo e ao seu repasse espontâneo para os demais membros, facilitando a adesão e a reprodução de determinados conteúdos ou mensagens. (MENDES; TAMAYO, 2001, p.39).

A respeito disso, Freitas (2006), afirma que uma das funções que a cultura organizacional procura exercer é conseguir a adesão, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos, e o modo como se obtém esse consentimento passa pela conquista do amor e pela busca da perfeição. Nesse sentido, a autora explica que quando o indivíduo se submete a organização, ele trabalha com prazer, como se o fizesse para si próprio, pois ela faz parte dele, assim, a organização oferece um sistema de crenças e valores, um ideal de vida, a possibilidade concreta de realizar alguns desejos, uma maneira de viver relativamente coerente, e tudo isso responde às necessidades profundas que todo ser humano traz em si. Assim, para a mesma autora, este é o motivo pelo qual os indivíduos aceitam as restrições e os preços que lhes são cobrados, em particular o estresse, a carga de trabalho e a intensidade do investimento pessoal e psíquico que eles fazem para garantir a satisfação de serem admirados, amados e reconhecidos. A citação a seguir reflete o ponto de vista da autora:

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2006, p. 97).

Além deste referencial sobre cultura organizacional, e seus principais elementos, é necessária ainda uma reflexão acerca dos traços brasileiros para a análise da cultura organizacional brasileira, e para os elementos da cultura organizacional. Tal reflexão é importante pois, conforme definido por Morgan (1998), as organizações tendem a refletir as características culturais da nação onde estão estabelecidas. Sobre a cultura brasileira, Barros e Prates (1996), afirmam que mais do que entender a estrutura cultural, é fundamentalmente importante entender seu processo de funcionamento, como as estratégias de articulação dos elementos, que sustenta a operacionalização e a ação das organizações.

Para Freitas, A. B., (1997), a influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional é visível, e se a “cultura organizacional carrega muito de nossa cultura nacional, a compreensão de nossas raízes se torna um ponto crucial no gerenciamento de nossas organizações”. (FREITAS, A. B., 1997, p. 39).

Desse modo, entender melhor as características da cultura brasileira, facilitará o entendimento da cultura organizacional brasileira, o que será de relevante importância para as análises dos resultados obtidos nesta pesquisa. Para isso, os estudos de Freyre, (1984); Holanda, (1989); Damatta, (1991); Barbosa, (1992); Barros e Prates, (1996); Motta e Caldas, (1997); Freitas, A. B., (1997); Alcadipani e Crubellate, (2003); Freitas, (2006), e Chu e Wood, (2008), são algumas das referências neste campo de estudos, e serão detalhados na próxima seção.

2.1.2 Cultura organizacional brasileira

A cultura brasileira tem sido tema de tentativas de interpretação, e com este objetivo, muitos estudos buscam compreender os traços da cultura brasileira, com base em trabalhos que analisam a formação histórica, cultural, social e econômica do país. (CHU; WOOD, 2008).

Um destes estudos tidos como referência nesta temática, é o de Holanda (1989). Em sua obra *Raízes do Brasil*, o autor detalha algumas características da cultura brasileira, onde uma forma de caracterizar o brasileiro é definida pelo autor como “o homem cordial”, que tem a informalidade com relação às regras, relações sociais e políticas, como uma característica marcante, que teve sua origem na colonização do Brasil, e dos sistemas dele herdados, como o patriarcalismo e o coronelismo. Para o autor, nestes sistemas a noção de privilégios a favor de pessoas próximas é muito presente, e também a apropriação do bem público como uma extensão da vida privada, onde os favoritismos têm espaço e estão acima do bem maior. Esta intimidade proposta pelo homem cordial, é também caracterizada pelo que o autor chama de “o jeitinho brasileiro”.

Contudo, é preciso deixar claro que o trabalho de Holanda (1989), não abrange todos os traços nacionais brasileiros. Nesse sentido, os estudos de Motta e Caldas (1997), trazem uma importante contribuição para o entendimento dos traços da cultura brasileira mais nitidamente influentes no âmbito organizacional brasileiro.

Para Motta e Caldas (1997), o “jeitinho” estaria próximo da malandragem, mas as duas coisas ainda seriam diferentes. O “jeitinho brasileiro” seria uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol comum ou de uma cidade natal comum, ou ainda de um interesse comum qualquer. É diferente da arrogância em apelar para um *status* mais alto de um parente ou de um conhecido importante. Porém, para o autor, as duas coisas são frequentes em nosso país e, por vezes, aparecem habilmente combinadas. Já a malandragem implica a predisposição para tirar vantagem, passar para trás e, eventualmente, enganar, o que o “jeitinho” não tem.

Destaca-se neste trabalho, a contribuição de Freitas, A. B. (1997), que traz para essa análise, as características chaves da cultura brasileira, para a análise organizacional, por meio de cinco traços fundamentais da cultura brasileira: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. Estes traços são apresentados conforme o Quadro 4 – TRAÇOS BRASILEIROS E CARACTERÍSTICAS CHAVES, e serão detalhados um a um, a fim de proporcionar maior entendimento sobre a percepção do autor, acerca dessas características da cultura brasileira.

QUADRO 4 – TRAÇOS BRASILEIROS E CARACTERÍSTICAS CHAVES

TRAÇO	CARACTERÍSTICAS CHAVES
<i>Hierarquia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais • Passividade e aceitação dos grupos inferiores
<i>Personalismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada em relações pessoais • Busca de proximidade e afeto nas relações • Paternalismo: domínio moral e econômico
<i>Malandragem</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social • Jeitinho
<i>Sensualismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
<i>Aventureiro</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador do que disciplinado • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico

Fonte: FREITAS, A. B. De. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997, p.44.

A hierarquia define as formas de dominação, conferindo a centralização do poder nas mãos dos governantes e a subordinação aos governados. Esse traço da cultura brasileira tem sua origem no sistema escravocrata, que marca o início das primeiras relações sociais do brasileiro, que advém de grupos humanos que se estruturam em classes opostas, que negociam mínimas condições para seu relacionamento, visando atender a suas necessidades, com base no trabalho escravo, ordenado e reprimido, separado e calado, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização de seus atores, estabelecendo uma distância quase infinita entre senhores e escravos. Essa mesma relação se estabeleceu no núcleo da família patriarcal, por meio de um poder aristocrático, centralizando o poder na figura do patriarca, a família colonial forneceu a ideia da normalidade do poder, da respeitabilidade e da obediência irrestrita. Esta organização, compacta e única, representante de uma minoria social, fez prevalecer as preferências por laços afetivos, e não deixa de marcar a sociedade e a vida pública brasileira. (FREITAS, A. B, 1997; DAMATTA,1991).

O personalismo, por ser a sociedade brasileira baseada em relações, desenvolve-se nas pessoas, e é caracterizado pela necessidade de tornar seus relacionamentos mais próximos e afetuosos. No entanto, há uma contradição nesta sociedade hierarquizada, que ao mesmo tempo, busca proximidade em suas relações. Isso revela que a unidade básica da cultura brasileira, não está no indivíduo, mas na relação. O que vale aqui não é o cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de pares e amigos. A relação perverte e cria variações da cidadania, hierarquizando e criando níveis de proximidades do centro do poder. O brasileiro sabe, por exemplo, que ao ingressar em uma organização, deve logo arrumar um bom “padrinho”. Por meio de suas relações mais próximas do poder, o “padrinho” representa a trilha rumo à rápida ascensão até o topo da organização. Isso se reflete também na esfera pública, onde muitas vezes, a escolha de pessoas que exercerão funções públicas, faz-se de acordo com critérios de relações pessoais e não de suas capacidades. (FREITAS, A. B, 1997; HOLANDA, 1989; DAMATTA, 1991). Assim, nesse meio social, marcado pelas desigualdades e múltiplas gradações sociais, surge um modo de navegação social baseado nas relações, em laços de família e de amizade, a malandragem.

Enquanto em outras nações a possibilidade de existir um intermediário entre o certo e o errado é totalmente repudiada pela sociedade e pelas leis, no Brasil, entre o “pode” e o “não pode” busca-se um caminho intermediário no famoso “jeitinho”. Como um estilo de vida originalmente brasileiro de se relacionar socialmente, o jeitinho é mais que um modo de viver, é uma forma de sobreviver. É agir com sensibilidade, inteligência e simpatia para relacionar o impessoal e o pessoal. Assim, o malandro seria um mestre na arte do “jeitinho”, consegue adaptar-se às mais diversas situações, saindo-se quase sempre bem das ocasiões difíceis. (FREITAS, A. B, 1997; DAMATTA, 1991).

O sensualismo, por sua vez, caracteriza as relações afetivas e próximas, que caminham no limite do que seria um sensualismo afetivo, e isso também funciona como modo de navegação social, como maneira de obter o que se deseja mais facilmente. O brasileiro gosta do contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados. Os bate papos e conversas cotidianas conservam em

suas entrelinhas certo teor de malícia, de sensualismo. Parece que tudo isso dá graça e gosto à vida do brasileiro. (FREITAS, A. B, 1997; FREYRE, 1984).

O aventureiro descreve o brasileiro que busca limitar seu foco às perspectivas de proveito material que deem retorno a curto prazo, respeitando a lei do mínimo esforço, apegando-se gostosamente à ociosidade, preferindo deixar o metódico e o trabalho para depois. Assim já predispostos por um desprezo ao trabalho manual, o sistema escravocrata no Brasil reforçou tendências herdadas de nossos colonizadores. Aqui o trabalho manual era tarefa exclusiva do escravo, daquele que era visto como um animal para servir o senhor. Não é a toa que, no Brasil, o trabalho manual esteve sempre associado a desqualificação social. (FREITAS, A. B, 1997; FREYRE, 1984; HOLANDA, 1989).

Ainda, baseados nesses trabalhos que analisam a formação histórica da cultura brasileira, alguns autores avançam nos estudos sobre as características da cultura brasileira, no que diz respeito às práticas organizacionais e ao estilo brasileiro de administrar. Entre estes autores, pode-se destacar o trabalho de Barros e Prates, (1996); Motta e Caldas, (1997); e Chu e Wood, (2008).

Barros e Prates (1996), falam da concentração do poder, forma pela qual a sociedade brasileira tem se valido para o estabelecimento e a manutenção da autoridade, criando uma cultura de concentração do poder baseada na hierarquia/subordinação. Para os autores, a combinação deste traço da concentração do poder, e do personalismo, tem como síntese o paternalismo.

O paternalismo traz o reflexo do valor do patriarca, que tudo pode, e aos membros do clã só cabe pedir e obedecer, caso contrário, a rebeldia pode ser premiada com sua exclusão do âmbito das relações. Assim, nas sociedades em que o poder é distribuído de forma desigual, como no Brasil, ocorre um fenômeno psicossocial de dependência continuada nos liderados pelos líderes, aceito por ambos nas condições supostas apresentadas. (BARROS; PRATES, 1996).

Para Barros e Prates (1996), a concentração de poder e o paternalismo induzem a um novo traço da cultura brasileira, que é a sua postura de espectador. Esse traço tem como característica a baixa consciência crítica do brasileiro, por consequência, de sua baixa iniciativa, pouca capacidade de realização por autodeterminação, e de transferência de responsabilidade das dificuldades para as

lideranças.

A postura de espectador, traz por sua vez, um outro traço da cultura brasileira, chamado de formalismo. O formalismo se traduz nas organizações por meio de comportamentos que buscam por um lado a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza e, por outro, o aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos. Essa busca se dá por meio da criação de grande quantidade de regras, normas e procedimentos que visam garantir segurança. Ou seja, esse traço está presente no apego a leis e regras, e pode provocar discrepâncias entre o que é escrito e o que é realizado, ou entre o que é dito e o que é de fato feito. Na prática, tal condição implica a multiplicação das atividades de controle (CHU; WOOD, 2008; BARROS; PRATES, 1996).

Chu e Wood (2008), trazem um outro traço do gerencialismo brasileiro, a plasticidade, que teve sua origem no gosto brasileiro pela miscigenação, que marcou a colonização do país, visto que o colonizador português se distinguia de outros colonizadores pela ausência do orgulho de raça, por forte atração pelo sensual e pelo exótico, e pelo gosto pela mistura racial. A plasticidade manifesta-se pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros, e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão, em detrimento daqueles desenvolvidos localmente. Histórica e tradicionalmente, a adoção de conceitos e referenciais estrangeiros na gestão das organizações no Brasil é feita sem críticas, o que revela o alto grau de permeabilidade da nação àquilo que é desenvolvido lá fora. Entretanto, é necessário ressaltar que tal assimilação pode ocorrer em alguns casos apenas superficialmente, enganando um observador menos atento e indicando um comportamento de fachada (CHU; WOOD, 2008).

Por fim, outro traço marcante da gestão no Brasil é o autoritarismo. As pessoas comportam-se de maneira predominantemente submissa e fazem o que lhes é dito para fazer. Há pouco desafio a ordens e excesso de respeito à autoridade. Ainda segundo os relatos, as decisões no país tendem a caminhar para o consenso, pois há muito medo do confronto, ausência de críticas e pontos de vistas dissidentes, revelando grande tendência à aversão ao conflito. (CHU; WOOD, 2008; BARROS; PRATES, 1996).

Contudo, apesar de convergirem em muitos aspectos, os estudos sobre a

cultura organizacional brasileira não são unânimes em seus resultados. Um fator determinante para isso, segundo Alcadipani e Crubellate (2003), é de que a maioria dos estudos sobre cultura brasileira, desenvolvidos no âmbito da administração, analisa o tema de forma homogênea, não levando em conta a pluralidade, e a heterogeneidade do país e das organizações. Os autores questionam a apresentação da cultura organizacional brasileira como claramente decifrável, com traços facilmente evidenciados, pelo simples fato de estarem dentro das fronteiras geográficas de um mesmo país. Para eles, essa noção de cultura funcionaria como uma “infraestrutura, condicionando todas as organizações, e aceitaria um princípio de causalidade simples”. (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003, p. 72).

Por conseguinte, para Freitas (2006), no Brasil, o tema cultura organizacional é, ainda, tratado de maneira bastante secundária. Concordando com essa visão, Fischer e Mac-Allister (2001), afirmam que os estudos sobre cultura organizacional brasileira estão remetidos à fragmentação e descontinuidade, o que pode resultar em modismos ou estudos superficiais, e que é necessária uma comunidade de discurso interessada nos estudos sobre cultura, voltados para as organizações brasileiras, reconhecendo suas peculiaridades locais e regionais.

Cabe dizer que a intenção desta seção não é esgotar este assunto, e sim, chamar a atenção para a existência de uma cultura característica brasileira, e que a mesma, de diferentes formas, está presente dentro das organizações, e por meio de seus elementos, trabalha na construção da relação do homem e da organização. Após essa revisão sobre a cultura brasileira e seus traços na cultura organizacional no Brasil, Freitas (2006), traz algumas reflexões sobre o indivíduo dentro do contexto destas organizações. Para a autora, ao assumir que as organizações têm uma estrutura, regras e normas, elas têm também um ideal. Esse ideal organizacional forma-se a partir dos valores que são compatíveis com seus objetivos, com o projeto a realizar, com a missão. E, é dessa forma que a organização toca uma veia sensível do indivíduo, que se refere à realização, que também pode se refletir em gratificações materiais e psicológicas.

Nesta linha de pensamento, Motta e Freitas (2000), revelam a importância da psicanálise para a análise organizacional. Na visão dos autores, a psicanálise pode auxiliar na investigação da natureza da dominação e de outras patologias que

afetam os indivíduos nas organizações. Essas reflexões vão ao encontro dos estudos de Morgan (1998), ao tratar as organizações vistas como prisões psíquicas, onde uma percepção detalhada sobre as ligações entre a organização, o inconsciente e o comportamento dos indivíduos, geralmente são ignoradas pela teoria tradicional da Administração. Para o autor, a metáfora da prisão psíquica alerta sobre as patologias que podem acompanhar a forma de pensar a organização, e deve levar a um questionamento sobre as premissas fundamentais sobre as quais se representam a realidade diária das organizações.

De acordo com a teoria psicanalítica, grande parte da realidade da vida diária, expressa preocupações e problemas que estão abaixo do nível da consciência, e isto coloca o estudo da organização e da administração numa perspectiva interessante, sugerindo que muito do que acontece em um nível superficial deve explicar a estrutura oculta e dinâmica da psique humana. (MORGAN, 1998). Para o autor, as estruturas, regras, comportamentos, crenças e padrões de cultura que definem uma organização não são fenômenos apenas corporativos, estes são também fenômenos pessoais, sendo assim, qualquer tentativa de mudar estes aspectos do mundo organizacional, pode mobilizar todos os tipos de oposições, pois “cada indivíduo e cada grupo defende o seu *status quo* numa tentativa de defender seus próprios *eus*”. (MORGAN, 1998, p. 244).

Essa abordagem vai ao encontro do pensamento de Chanlat (2013), que chama a atenção para a necessidade de se voltar a atenção sobre o fator humano nas organizações, com o objetivo de atingir o sentido que as pessoas dão à sua existência e à sua experiência organizacional. E, para que se possa analisar a relação sujeito e organização, é necessário definir o lugar do trabalho na vida do homem. Na interpretação de Codo, Sampaio e Hitomi (1993, p. 63), “a vida dos homens não se reduz ao trabalho, mas também não pode ser compreendida na sua ausência. Onde quer que estejam as causas do sofrimento dos homens, estarão em suas próprias vidas”.

Ao finalizar o referencial sobre a cultura organizacional, e dar início à temática referente às relações entre homem e trabalho, e como tais relações podem impactar na saúde dos trabalhadores, a abordagem da psicodinâmica do trabalho será apresentada na próxima seção.

2.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

O prazer e o sofrimento no trabalho vem sendo estudados por Dejours (1992, 2006, 2007, 2012), articulado à organização do trabalho, e tendo como consequências, impactos no funcionamento psíquico dos trabalhadores, dependendo do quanto as relações estabelecidas com o trabalho são consideradas satisfatórias, ou não. (MENDES; TAMAYO, 2001). Assim, por meio da dialética prazer e sofrimento no trabalho, tem-se procurado identificar como os indivíduos gerenciam essas situações dentro do seu cotidiano de trabalho, e buscam manter sua saúde física e mental.

A psicodinâmica do trabalho teve seu início com o médico do trabalho, psiquiatra, e psicanalista francês Christophe Dejours na década de 1980, com a publicação de *“Travail: usure mentale. Essai de psychopathologie du travail”* (traduzido no Brasil sob o nome de *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*) em 1987. Crítico das abordagens positivistas que marcavam o modelo das pesquisas sobre a medicina do trabalho, Dejours (1992), estabeleceu uma transição da psicopatologia do trabalho, para uma abordagem que, além de levar em consideração as doenças mentais específicas correlacionadas à profissão, ou situações de trabalho, considera uma dinâmica mais abrangente, que se refere às transformações do sofrimento mental, vinculadas à organização do trabalho. Dentre seus conceitos principais, o sofrimento criativo e o sofrimento patogênico, a psicodinâmica do trabalho busca trazer para as organizações o conhecimento das consequências individuais e sociais do sofrimento humano no trabalho. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012).

É importante salientar que a análise psicodinâmica é um termo que pertence à teoria psicanalítica, e designa o estudo dos movimentos psico afetivos gerados pela evolução dos conflitos intersubjetivos e intra subjetivos. A Psicodinâmica é uma teoria que se originou nos trabalhos de Sigmund Freud³, como uma nova abordagem para o tratamento psicológico. Essa teoria parte do pressuposto de que as pessoas são movidas por uma quantidade de energia psíquica, que gera tensões internas em

³ Sigmund Freud, médico neurologista e fundador da Psicanálise. (FADIMAN; FRAGER, 2004).

função da busca para dar vazão a seu acúmulo na mente humana. (VAZQUEZ; BASTIANELLO, 2011).

Dejours (2012), explica essa movimentação da energia psíquica, como um fator equilibrante para a mente humana. Se o trabalho exercido pelo indivíduo, não lhe permite extravasar essa energia, a mesma se acumula, tornando-se fonte de tensão e de desprazer, até o aparecimento da fadiga, o abatimento, e a partir daí a patologia. Inversamente, um trabalho que permita a liberação desta energia, por meio do pensamento livre, da criatividade, torna-se um meio de relaxamento, ou uma “descarga psíquica” de trabalho. (DEJOURS, 2012, p. 25).

Assim, a psicodinâmica do trabalho detêm-se no entendimento destes conflitos de liberação da carga psíquica que se desenvolvem, especificamente, nos locais de trabalho. Nesse sentido, é importante para o entendimento desta abordagem, uma reflexão sobre os significados do trabalho. De acordo com Althusser (1994), os distintos significados atribuídos ao trabalho, são oriundos não só das ciências sociais, como Antropologia, Sociologia, Economia, Psicologia, entre outras, mas também de concepções políticas, religiosas, ideológicas, históricas, biológicas, e culturais.

Do ponto de vista psicológico, o trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador, principalmente quanto à forma e ao meio no qual desempenha sua tarefa. Há que se considerar também, a importância do trabalho no destino individual, evidenciando, inclusive, sua importância como fator de equilíbrio psicológico. É possível atestar que, fora as condições de sobrevivência e subsistência, “o trabalho possibilita ao indivíduo exercer sua potencialidade criativa, desde que as condições ambientais e profissionais sejam facilitadoras, levando-o à plena realização, do contrário, o trabalho que pareça sem sentido, tende a levar o indivíduo à frustração”. (ALTHUSSER, 1994, p. 19).

Para Mendes e Araújo (2012), apesar de Freud não ter se dedicado à problemática do trabalho na sua obra, as contribuições da psicanálise e, particularmente, dos seus escritos para a psicodinâmica do trabalho são muitas. Elas oferecem fundamentos para entender as raízes teóricas de conceitos como: trabalhar, prazer e sofrimento, cooperação, reconhecimento e, sobretudo,

perlaboração⁴. Nos escritos de Freud, o tema articula-se à escuta dos seus pacientes e à construção teórica que poderia surgir a partir dessas reflexões. Para a psicodinâmica, o trabalho, em sua essência, é compreendido como um trabalho psíquico. Fazer implica pensar, engajar-se no corpo, no cognitivo e no afetivo; fazer é afetar-se pelo real, e transformar a si mesmo.

Assim, trabalhar é a mobilização subjetiva frente ao real do trabalho, que envolve a atividade laborativa concreta, pois é a partir da organização do trabalho, prescritiva e efetiva que se potencializa a atividade psíquica, representada na elaboração e perlaboração. “A elaboração implica pensar as relações entre as ideias, apropriar-se dos afetos, tornar inteligível o desconhecido, processar, absorver e atribuir sentido ao mundo. Esse sentido é perpassado pelas vivências de prazer e sofrimento”. (MENDES; ARAÚJO 2012, p. 25).

Essa dinâmica entre o prazer e o sofrimento vem sendo estudada por Dejours (1992, 2006, 2007, 2012), Dejours e Deranty, (2010), Dejours, Abdoucheli e Jayet (2012), e especialmente no Brasil, por Mendes (1995, 1999), Mendes e Abrahão (1996), Mendes e Tamayo (2001), Ferreira e Mendes, (2001), Mendes e Araújo (2012), Ferreira (2012), dentre os principais autores que se dedicam ao tema. Para esses autores, a abordagem psicodinâmica nas organizações, toma a investigação da relação do homem com seu trabalho a partir de conceitos que consideram a história singular das pessoas, sua dinâmica interna e suas características de personalidade, articulados à organização do trabalho.

A organização do trabalho, caracterizada pelo conteúdo da tarefa e relações socioprofissionais, exerce um impacto no funcionamento psíquico do trabalhador gerando prazer ou sofrimento. Contudo, o que determinará o prazer ou o sofrimento no trabalho, depende do quanto a tarefa é significativa para o trabalhador e se as relações com colegas e chefias são ou não de reconhecimento, cooperação, confiança e solidariedade. (VAZQUEZ; BASTIANELLO, 2011; SCHUJMAN; COSTA, 2011).

⁴ Palavra usada por Freud que expressa “o trabalho de travessia”. Ainda algum sentimento ou sofrimento transmutado, ou que passa por dentro do universo interno do indivíduo. (MENDES; AGUIAR, 2013).

Nesse sentido, Mendes e Tamayo (2001), afirmam que o prazer e sofrimento inscreve-se numa relação subjetiva do trabalhador com seu trabalho, que implica intersubjetividade no momento em que esse sujeito passa a relacionar-se com outros, sendo os valores, como princípios que guiam a vida da organização, um dos elementos responsáveis pela socialização das normas e regras, que definem formas específicas do trabalhador vivenciar sua tarefa e compartilhar suas relações sociais, afetivas e profissionais no contexto organizacional.

Já para Rocha, Mendes e Morrone (2012), o trabalho contém vários elementos que influenciam a formação da autoimagem do trabalhador que, por sua vez, é razão para o sofrimento. Como mediador do processo de saúde, o trabalho constitui-se fonte de prazer por possibilitar a realização e a construção da identidade dos sujeitos. Por outro lado, apresenta características promotoras de sofrimento, especialmente, quando não promove o reconhecimento do trabalho realizado, e a vivência de prazer.

Nesse sentido, na concepção de Dejours (1992), o objeto de estudo da psicodinâmica do trabalho, passou a ser não a loucura, mas o sofrimento no trabalho, um estado compatível com a normalidade e que implica uma série de mecanismos de regulação. Esse fato deve-se, em grande parte, à organização do trabalho, que pode desencadear o sofrimento psíquico nos indivíduos durante o processo de execução das suas tarefas. Estes conflitos muitas vezes são resultantes das tentativas de adaptação entre a organização e o desejo individual. A organização do trabalho exerce uma ação sobre o indivíduo, afetando o aparelho psíquico, criando um bloqueio na relação homem/trabalho. Por esse motivo, Dejours (1992, p. 52) afirma que o sofrimento começa quando “a relação homem e organização do trabalho está bloqueada, quando o trabalhador usou de tudo de que dispunha na organização do trabalho, e quando ele não pode mais mudar de tarefa”. Fala-se então de sofrimento patogênico.

2.2.1 O sofrimento patogênico

Para Brant e Gomez (2004), na atualidade, parece existir uma tendência de banir o sofrimento do mundo do trabalho, e desconsiderá-lo como uma dimensão

contingente à produção. Porém, dar visibilidade ao processo de transformação do sofrimento em adoecimento, no âmbito da gestão do trabalho, se faz importante à medida que ele explicita a existência de situações políticas (dominação e resistência), e econômicas (prescrição e consumo abusivos de medicalização). Ainda para Lucena e Ferreira (2016), o sofrimento patogênico é visto como uma consequência da falta de reconhecimento, das precárias condições de trabalho, e do distanciamento entre a sua organização prescrita e a sua organização real.

A respeito do sofrimento patogênico, Dejours (2013), inicia seus estudos, analisando os efeitos das organizações do trabalho inspirados ou derivados do taylorismo sobre a saúde dos trabalhadores, e percebe que a grande consequência da organização científica do trabalho sobre a saúde mental dos trabalhadores, é a criação de uma clivagem entre o corpo e o pensamento, ao ponto de os trabalhadores chegarem a lutar contra sua própria atividade de pensar espontânea, porque essa última tende a desorganizar sua atividade, a perturbar suas cadências, e a ocasionar erros. Isso leva o trabalhador a recorrer a estratégias defensivas muito particulares: o objetivo do trabalhador, incomodado pela sua atividade psíquica espontânea, consiste não em descartar essa última, mas em paralisá-la. Para tanto, a maioria dos trabalhadores acelera o ritmo do trabalho. O trabalhador se engaja freneticamente na aceleração, de maneira a ocupar todo o seu campo de consciência com uma sobrecarga de trabalho. Com ajuda então da fadiga, “o trabalhador chega a paralisar seu funcionamento psíquico”. (DEJOURS, 2013, p.162).

Porém, uma vez aplicada, essa estratégia defensiva não se mantém por si mesma, sem estabilização da pressão repetitiva, de maneira que esses trabalhadores são frequentemente levados a recorrer a substitutos da cadência de trabalho fora da empresa, para manter a repressão durante o tempo fora do trabalho. Assim eles se impõem outras cadências, fora do ambiente da organização, nas atividades domésticas, ou em uma segunda tarefa nas horas suplementares. Com efeito, revela-se psiquicamente menos custoso para certos trabalhadores manter a repressão psíquica sem ruptura, do que ter que reconstituí-la no dia seguinte, depois do fim de semana, ou depois dos feriados. (DEJOURS, 2013).

Contudo, os estudos de Dejours (1992, 2006, 2007, 2012), analisam o sofrimento no trabalho para além das atividades laborativas com base no sistema Taylorista, abrangendo todas as categorias de trabalhadores. Assim alguns trabalhos pesquisados sob a temática da psicodinâmica do trabalho, mostram as relações de prazer e sofrimento que envolvem diferentes categorias de trabalhadores, como os citados a seguir.

Veloso et al., (2016), relatam o prazer e sofrimento de policiais militares da cidade de Belo Horizonte/MG. As vivências de prazer e sofrimento no trabalho de médicos oncologistas que atuam em hospitais e clínicas de Belo Horizonte, descritas por Dourado e Honório (2016). Lucena e Ferreira, (2016), descrevem as estratégias de enfrentamento de trabalhadores bancários. Salgado, Aires e Santos (2015), discutem a relação de mestrandos e doutorandos em Administração com a sua tarefa, à luz da dialética “prazer e sofrimento. Santos, Louzada e Viana (2015), analisam a subjetividade e trabalho no contemporâneo, a partir do estudo da relação prazer e sofrimento no trabalho de bombeiros em Cachoeiro de Itapemirim – ES. Parolin (2014), busca analisar o setor hoteleiro de luxo em Curitiba, à luz da Psicodinâmica do Trabalho. Meyer e Guimarães (2013), fazem um estudo com trabalhadores de uma agência bancária. Maximo, Cançado e Jeunon (2012), analisam o prazer e sofrimento de cirurgiões dentistas da prefeitura de Betim. Alves, Mendes e Siqueira (2012), fazem uma análise da psicodinâmica do trabalho de taquígrafos parlamentares. Gomes et al. (2011), analisam o sofrimento de auxiliares de enfermagem de uma Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (Utin). Oliveira e Vieira (2009), analisam o sofrimento no trabalho de motoristas de ônibus. Baierle e Merlo (2008), analisam a saúde mental e subjetividade no trabalho de uma guarda municipal.

Estes, entre outros estudos brasileiros, que trazem a psicodinâmica do trabalho como referencial de análise, assim como as vivências de prazer e sofrimento de trabalhadores, estão no Apêndice 4 - PRODUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE 2006 À 2015, SOBRE PSICODINÂMICA DO TRABALHO, PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO, na seção de apêndices deste trabalho.

De acordo com Brant e Gomez (2004), é importante reconhecer que o sofrimento não tem uma manifestação única para todos os indivíduos de uma

mesma família, cultura ou período histórico. O que é sofrimento para um, não é, necessariamente, para outro, mesmo quando submetidos às mesmas condições ambientais adversas. Ou ainda, aquilo que é sofrimento para alguém, pode ser prazer para outro e vice-versa. Um acontecimento, como algo capaz de provocar um espanto, em um determinado momento pode significar sofrimento; em outro, pode ser vivenciado como satisfação.

Para Dejours e Abdoucheli (2012), o sofrimento patogênico aparece quando todas as margens de liberdade na transformação, gestão e aperfeiçoamento da organização do trabalho já foram utilizadas. Quando não há nada além de pressões fixas, rígidas, incontornáveis, inaugurando a repetição e a frustração, o aborrecimento, o medo, ou o sentimento de impotência. Quando foram explorados todos os recursos defensivos, o sofrimento residual, não compensado, começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o lentamente, ou brutalmente, para uma descompensação mental ou psicossomática, e para a doença, como revela a citação a seguir:

Quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, o sofrimento começa: a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão. (DEJOURS, 2012, p. 29).

Nessa linha de raciocínio, Fadiman e Frager (2004), remetem aos trabalhos de Freud, que afirma que desde o início, o indivíduo é regido por um método primário de funcionamento mental, o princípio do prazer, que tem como propósito a busca pelo prazer e a fuga do desprazer. Porém, com as dificuldades do mundo externo e as incessantes experiências de desprazer, esse princípio do prazer, transforma-se no princípio da realidade. Nesse abandono do princípio do prazer, Freud considera ocorrer a repressão dos instintos, ou melhor, das pulsões, e é na repressão que a sociedade se assenta. Segundo os autores, os aspectos físicos das pulsões, eram chamados por Freud de necessidades, e os aspectos mentais de desejos. Para Freud as necessidades e os desejos impelem as pessoas a agir.

Segundo Mendes e Araújo (2012), uma contribuição fundamental para compreender o prazer e o sofrimento, essencial para a psicodinâmica do trabalho, encontra-se em Freud, na obra *Para além do princípio do prazer* (1920). Nesta obra, Freud define o trabalho como sendo regido pelo princípio da realidade, e as regras, a disciplina, e os controles são elementos constitutivos do mundo do trabalho. A pulsão voltada para o prazer é constantemente ressignificada nesse contexto. O limite, a lei e a castração são preços a serem pagos por trabalhar. Ao mesmo tempo que o trabalho é estruturante psíquico, ele pode desestruturar o sujeito que não está funcionando com base no princípio da realidade. Nesse sentido, não são todos que suportam trabalhar, no sentido de atividade profissional e atividade psíquica. Podem até ter um emprego, um trabalho que possibilite sobrevivência, *status* e poder, mas não há o trabalhar no sentido mencionado acima, ou seja, um trabalho que constitua o sujeito na sua identidade. (MENDES; ARAÚJO 2012).

Essa situação a que o trabalhador se submete fica evidente na citação de Freud (1996), a seguir:

Sob a influência dos instintos de autopreservação do ego, o princípio de prazer é substituído pelo princípio de realidade. Esse último princípio não abandona a intenção de fundamentalmente obter prazer; não obstante, exige e efetua o adiamento da satisfação, o abandono de uma série de possibilidades de obtê-la, e a tolerância temporária do desprazer como uma etapa no longo e indireto caminho para o prazer. (FREUD, 1996, p. 6).

Em outra obra de Freud, citada por Mendes e Araújo (2012), *Inibições, sintomas e angústias* (1926), Freud afirma que são as condições externas impostas pelo trabalho que podem levar a uma inibição da gratificação pulsional, implicando para o sujeito, a diminuição da sua vivência de prazer no trabalho, menor capacidade de fazer bem seu trabalho ou, ainda, um desencadear de certas reações como fadigas, vertigens e outros tipos de doenças. “Isso significa que os modos de gestão da organização do trabalho podem bloquear a capacidade do sujeito trabalhar e, desse modo, fazê-lo vivenciar o sofrimento patológico no lugar do sofrimento criativo e do prazer”. (MENDES; ARAÚJO 2012, p. 28).

Ferreira e Mendes (2001), apontam que as pesquisas de Dejours (1992, 2007, 2012), revelam que situações de medo e de tédio são responsáveis pela emergência do sofrimento, que se reflete em sintomas como a ansiedade e a

insatisfação. Apontam ainda para a relação entre esses sintomas e a incoerência entre o conteúdo da tarefa e as aspirações dos trabalhadores; a desestruturação das relações psico afetivas com os colegas; a despersonalização com relação ao produto; frustrações e adormecimento intelectual. Dessa forma, o sofrimento é capaz de desestabilizar a identidade e a personalidade, conduzindo a problemas mentais. Para estes mesmos autores, as vivências de sofrimento aparecem associadas à divisão e à padronização de tarefas com subutilização do potencial técnico e da criatividade; rigidez hierárquica, com excesso de procedimentos burocráticos, ingerências políticas, centralização de informações, falta de participação nas decisões e não-reconhecimento; e pouca perspectiva de crescimento profissional. (FERREIRA; MENDES, 2001).

Há que se citar ainda, o sofrimento pelo medo de não satisfazer, de não estar à altura das imposições da organização, como imposição de horário, de ritmo, de formação, de informação, de aprendizagem, e de adaptação à cultura ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público, como fatores que levam ao sofrimento patogênico (DEJOURS, 2012).

Dejours (1992, 2006, 2007, 2012), dedica boa parte de seu trabalho estudando também as estratégias de defesa individuais e coletivas, que os trabalhadores criam para se protegerem dos conflitos que lhes causam sofrimento. Os conflitos podem produzir graves consequências sobre os indivíduos, provocando-lhes disfunções pessoais e organizacionais, refletindo nos relacionamentos dentro da organização. Essas estratégias de defesa individuais e coletivas, levam então, à modificação, transformação e, em geral à percepção que os trabalhadores têm da realidade que os faz sofrer. Assim, por falta de poder vencer a rigidez de certas pressões organizacionais irreduzíveis, os trabalhadores conseguem, graças a suas defesas, minimizar a percepção que eles têm dessas pressões, fontes de sofrimento. (DEJOURS; ABDOUCHELI, 2012).

As estratégias de defesas individuais e coletivas, desenvolvidas e utilizadas pelos trabalhadores, com o objetivo de evitar, ou amenizar, o sofrimento no trabalho, são abordadas mais detalhadamente na seção a seguir.

2.2.2 Estratégias de defesa individuais e coletivas

De acordo com Argyris (1975), a estratégia de defesa é a sequência de comportamentos individuais ou coletivos em resposta a uma ameaça, e cujo objetivo é manter o estado de integridade e individualidade que a ameaça põe em risco.

Nesse sentido, para Dejours e Abdoucheli (2012), as estratégias defensivas funcionam como um retorno da relação subjetiva com as pressões patogênicas. De vítimas passivas, os trabalhadores colocam-se na posição de agentes ativos de um desafio, de uma atitude provocadora, ou de uma minimização diante da dita pressão patogênica. Porém, essa operação é estritamente mental, já que ela geralmente não modifica a realidade da pressão patogênica.

Para Dejours (1992), as estratégias individuais de defesa têm importante papel na adaptação ao sofrimento, mas pouca influência na violência social, visto que são de natureza individual. Mas a psicodinâmica do trabalho descobriu também a existência de estratégias coletivas de defesa, que são construídas coletivamente. As estratégias coletivas de defesa atuam sobre a percepção da realidade e operam por retorno e eufemização (amenização), do sofrimento. O que caracteriza uma ideologia defensiva coletiva, é o fato dela ser dirigida, não contra uma angústia proveniente de conflitos intrapsíquicos de natureza mental, e sim ser destinada a lutar contra um perigo e um risco reais. Tais estratégias contribuem de maneira decisiva para a coesão do coletivo de trabalho. “Pois trabalhar é não apenas ter uma atividade, mas também viver: viver a experiência da pressão, viver em comum, enfrentar a resistência do real, construir o sentido do trabalho, da situação e do sofrimento”. (DEJOURS, 2007, p. 103).

Contudo, Dejours (2007), cita que certas estratégias de defesa podem gerar a alienação e a violência no trabalho, além da deficiência da capacidade de pensar, que está associada a algumas outras características, como a tendência a mentir para os outros, assim como para si mesmo, fingindo uma satisfação com o trabalho, como forma de fuga da realidade. Para exemplificar essas estratégias de defesa,

Dejours (2007), cita os estudos de Hannah Arendt⁵, em seu livro *Eichmann em Jerusalém* (1963), onde ela estuda as características dos soldados nazistas que trabalharam nos campos de concentração durante a segunda Guerra Mundial.

A tendência à obediência, à disciplina, ao rigor no exercício de suas funções, da qualidade de seu trabalho; a tendência a acomodar-se, a satisfazer-se, com algo superficial, como um entorpecimento do sofrimento; a tendência a cair em estados de decepção, seguidos de desânimo e apatia, de falta de entusiasmo; a tendência à teimosia, à obstinação, ao gosto pelo esforço; a tendência à dependência em relação às instruções, ao comando à proteção conferida pelos papéis assinados; a falta de espírito crítico, a não argumentação, a não teorização, e a não generalização. Essas são as características que Hannah Arendt encontrou em *Eichmann*, uma figura simbólica que representava aqueles que operacionalizavam as atrocidades dos campos de concentração. Eichmann, para Arendt não é um psicopata, ele é um típico representante da banalidade do mal, e de uma certa forma de estupidez, ou uma inteligência inteiramente a serviço da eficácia, de uma atividade exercida sem emprego da faculdade de pensar, ou da capacidade de criticar seu sentido. (DEJOURS, 2007).

Dejours (2007), usa ainda os estudos de Hannah Arendt para explicar como as estratégias de defesa podem levar os trabalhadores a se tornarem insensíveis, e de certa forma, repetirem com os outros as mesmas atitudes que lhe trazem sofrimento. Nesse sentido, a psicodinâmica do trabalho busca, a partir da análise do sofrimento nas situações comuns de trabalho, examinar como tantas pessoas de bem aceitam prestar sua colaboração para a chamada “banalização do mal”, como denominada por Hannah Arendt. Para o autor, a resposta está na pouca mobilização coletiva contra a injustiça cometida em nome da racionalidade estratégica, o que leva a uma sensação de que as situações de injustiças e desigualdades encontradas no trabalho, pareçam ser normais e justas. “É de um duplo movimento, de transformação da organização do trabalho, e de dissolução dos sistemas defensivos, que pode nascer uma evolução da relação saúde mental e trabalho”. (DEJOURS, 1992, p. 139).

⁵ Hannah Arendt (1906-1975), filósofa política alemã, de origem judaica, uma das mais influentes do século XX. (DEJOURS, 2007).

Dejours (1992, p.139), ao afirmar que “a liberdade não se dá, se conquista”, quer dizer que o mesmo deve acontecer com relação à organização do trabalho. É provável que não exista solução ideal, sendo a questão a saber é a que tipo de homens a sociedade fabrica por meio da organização do trabalho. Entretanto, o problema não é, absolutamente, criar novos homens, mas encontrar soluções que permitiriam pôr fim à desestruturação de um certo número deles pelo trabalho. (DEJOURS, 1992).

Para Mendes et al. (2006), o enfoque da psicodinâmica do trabalho mostra que a predominância das vivências de sofrimento está associada tanto às condições nas quais as atividades são realizadas, quanto às relações socioprofissionais dos sujeitos. Esse resultado indica um alerta no sentido de serem desenvolvidas mudanças organizacionais para redução ou minimização dos fatores que causam cansaço, desânimo e descontentamento com o trabalho. Assim como, para a redução dos comportamentos defensivos, como a resignação, a apatia, a passividade, o conformismo, o individualismo, e o presenteísmo, como alguns dos exemplos deste tipo de comportamento.

Após algumas descrições dos processos que levam ao sofrimento no trabalho, e das estratégias de defesa desenvolvidas pelos trabalhadores, os autores passam a considerar quais são os elementos ou condições que possibilitam as vivências de prazer no trabalho. Vale ressaltar que a vivência moderada de prazer, pode indicar um ponto positivo para a neutralização do sofrimento, sendo necessário para isso identificar os fatores geradores de prazer. (DEJOURS, 1992, 2012, 2013; FERREIRA; MENDES, 2001).

Tais condições que propiciam as vivências de prazer no trabalho, ou mecanismos que podem levar a transformação do sofrimento em sofrimento criativo, são detalhadas a seguir.

2.2.3 O sofrimento criativo, ou o prazer no trabalho

De acordo com Mendonça, Vilas Boas, e Morin (2016), ao abordar os estudos de Locke (1976), a satisfação no trabalho pode ser definida como "um estado de prazer, ou de emoções positivas resultantes de avaliações de um trabalho, ou de

experiências de trabalho”. (MENDONÇA; VILAS BOAS; MORIN, 2016, p. 5). E ainda, conforme Paschoal e Tamayo (2008, p.16), “o bem-estar no trabalho pode ser conceituado como a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais e habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”.

Para Dejours e Abdoucheli (2012), quando o sofrimento pode ser transformado em criatividade, ele traz uma contribuição que beneficia a identidade, aumenta a resistência do sujeito ao risco de desestabilização psíquica e somática, o trabalho funciona então, como um mediador para a saúde dos trabalhadores. Pesquisas realizadas por Mendes (1995,1999), e Mendes e Abrahão (1996), indicam que o prazer é vivenciado quando o trabalho favorece a valorização e reconhecimento, especialmente, pela realização de uma tarefa significativa e importante para a organização e a sociedade. O uso da criatividade e a possibilidade de expressar uma marca pessoal também são fontes de prazer e, ainda, o orgulho e admiração pelo que se faz, aliados ao reconhecimento da chefia e dos colegas.

Para Ferreira e Mendes (2001), a valorização é o sentimento de que o trabalho tem sentido e valor em si mesmo, é importante e significativo para a organização e a sociedade. O sentimento de reconhecimento significa ser aceito e admirado no trabalho e ter liberdade para expressar sua individualidade. Para Dejours (2012), o bem-estar, ou prazer no trabalho resulta da descarga de energia psíquica que a tarefa autoriza, o que corresponde a uma diminuição da carga psíquica negativa do trabalho. A partir disso, os fatos tornam-se mais simples para serem interpretados: “se um trabalho permite a diminuição da carga psíquica, ele é equilibrante. Se ele se opõe a essa diminuição, ele é fatigante”. (Dejours, 2012, p. 25).

Ainda segundo o mesmo autor, o trabalho livremente escolhido ou organizado, oferece vias de descarga da carga psíquica: o trabalho torna-se então, um meio de relaxamento, sendo chamado de trabalho equilibrante. Assim, a carga psíquica do trabalho aparece como um regulador da carga global de trabalho. Em geral, a carga psíquica do trabalho aumenta quando a liberdade de organização do trabalho diminui, abrindo espaço para o domínio do sofrimento nas vivências dos trabalhadores.

Para Ferreira (2012), é importante identificar os aspectos que possam identificar a face do prazer relacionado ao trabalho. Para o autor, o trabalho como fonte de prazer engloba as capacidades humanas do sentir, do pensar e do fazer. Sendo que essas três esferas estão articuladas com as vivências de bem-estar, alegria e satisfação em relação ao trabalho.

Ainda para Ferreira (2012), existem duas condições interdependentes, relacionadas com o fator “organização do trabalho”, e que tornam o trabalho fonte de prazer. A primeira, diz respeito à possibilidade real de executar o trabalho sem pressão de qualquer natureza (chefia imediata), e sem excesso de atividades (sobrecarga de tarefas). A segunda, trata dos riscos presentes nas situações de trabalho, onde o trabalho é considerado como fonte de prazer quando não oferece riscos para a saúde, a segurança pessoal, e a própria família. (FERREIRA, 2012, p. 112).

Outro fator condicionante para o prazer no trabalho, diz respeito à diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Verifica-se a discrepância entre tarefa prescrita e atividade real, como desencadeadora de um custo psíquico para o trabalhador. Tal discrepância traz consequências para a organização do trabalho em termos da natureza da tarefa em si, e das relações socioprofissionais, fazendo com que o sujeito se coloque em estado de esforço permanente para dar conta da realidade, muitas vezes, incompatível com seus investimentos psicológicos, e seus limites pessoais, gerando sofrimento. Quando existe uma predominância da compatibilidade entre tarefa prescrita e atividade real, ou uma flexibilidade na organização do trabalho, que permita a negociação ou ajustamento do sujeito às condições adversas da situação, têm lugar as vivências de prazer. (DEJOURS, 1992, 2007, 2012; FERREIRA; MENDES, 2001).

O conteúdo exposto até aqui, reflete algumas das contribuições dos estudos em psicodinâmica do trabalho. Há muito ainda o que explorar em estudos já realizados sobre o tema, assim, para a caracterização do contexto empírico desta pesquisa, é apresentado na próxima seção, o trabalho docente no ensino superior, entre os relatos de prazer e sofrimento no trabalho destes profissionais, tendo como base, outros trabalhos científicos realizados com a mesma temática.

2.3 O TRABALHO DOCENTE ENTRE PRAZER E SOFRIMENTO

O trabalho docente tem aparecido com frequência em artigos acadêmicos, relacionado às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. (OLIVEIRA, 2006; MENDES et al, 2006; SANTOS; SIQUEIRA; MENDES 2009; MENEZES; NEPOMUCENO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2011; FROTA; TEODÓSIO, 2012; CUPERTINO; GARCIA, 2012; VILELA; GARCIA; VIEIRA, 2013; MARTINS; HONÓRIO, 2014; RIBEIRO; PEREIRA, 2016; FERNANDES; MARQUES, 2016; MENDONÇA; VILAS BOAS; MORIN, 2016). Com relação à temática, Freitas (2007a), argumenta que a academia é um lugar de risco para a saúde dos professores, visto a frequência das doenças psicossomáticas que os acometem. A autora destaca alguns dos males mais diagnosticados, como gastrite, taquicardia, hipertensão, irritabilidade, insônia, depressão, síndrome do pânico, estresse e síndrome do esgotamento profissional (*burnout*). Ainda de acordo com a autora, com exceção da sala de aula e do relacionamento com os alunos considerados gratificantes, as cobranças excessivas, a compressão do tempo, a competição ferrenha, e a contínua atualização tecnológica e da área de estudos, dão origem a uma fadiga institucional que coloca “a carreira docente como uma das mais estressantes do mercado”. (FREITAS, 2007a, p. 190).

Os estudos mais expressivos sobre o trabalho docente, são os que se referem à Síndrome de Burnout (esgotamento profissional). Para Tamayo e Tróccoli (2002), a definição mais divulgada do burnout, compreende este fenômeno como uma síndrome psicológica, decorrente da tensão emocional crônica, vivenciada pelos profissionais, cujo trabalho envolve o relacionamento intenso e frequente com pessoas que necessitam de cuidado ou assistência. É um construto constituído pelas dimensões da exaustão emocional, da despersonalização e da diminuição da realização pessoal.

A primeira dimensão, a exaustão emocional, refere-se a sentimentos de fadiga e esgotamento energético emocional. O indivíduo se sente super exigido, e reduzido nos seus recursos emocionais. Esta dimensão reflete o aspecto de estresse individual do burnout. A despersonalização, caracteriza-se pelas atitudes negativas de dureza, e de distanciamento excessivo dos profissionais, em relação às

peessoas beneficiárias dos seus serviços, (os alunos, no caso dos docentes). Esta dimensão representa o aspecto interpessoal do burnout. A terceira e última dimensão, a diminuição da realização pessoal, retrata o aspecto de auto avaliação do burnout, sendo associada ao sentimento de incompetência, e à percepção de um desempenho insatisfatório no trabalho. (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002).

As manifestações ou sintomas do burnout, podem ser classificadas em diferentes grupos como: afetivas, cognitivas, físicas, comportamentais, sociais, organizacionais, e do trabalho. Acerca das manifestações afetivas, são relatados o humor depressivo, a desesperança, a falta de significado, a ansiedade e os sentimentos de impotência no trabalho, acompanhados de uma baixa autoestima. As manifestações cognitivas são, dificuldade de concentração, perda de memória, dificuldade para tomar decisões e presença de sintomas sensório-motores (tiques nervosos, agitação, incapacidade para relaxar). Em relação aos sintomas físicos, surgem os resfriados frequentes, problemas gastrointestinais, dores de cabeça, fadiga, insônia, sensação de exaustão, tremores e falta de ar. Do ponto de vista comportamental, ocorrem abuso de drogas, conduta de evitação, irritação, frustração, hiperatividade e dificuldade para controlar as emoções. Entre as manifestações sociais, encontram-se os problemas com colegas, superiores e subordinados. As últimas manifestações, relacionadas com a organização do trabalho, referem-se à perda de entusiasmo, do interesse e do idealismo, que podem levar ao absenteísmo e ao abandono do emprego. (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002).

Contudo, mesmo diante deste cenário, Freitas (2007a), também enumera alguns pontos que remetem ao sentido e às alegrias do trabalho docente, como a liberdade de expressão; a busca e contato com outros universos de ideias, de autores, de lugares e de temas que favorecem uma rica vida interior e a aprendizagem; o contato com os pares; o reconhecimento proporcionado pelas aulas, debates, conferências, publicações e participação em congressos; autonomia e certo grau de liberdade, relacionados a um maior controle sobre o seu tempo, e o conteúdo da prática docente.

Para Bastos (2007), assim como se constata nas demais categorias ocupacionais, uma gama diversificada de valores e de significados atribuídos ao trabalho, pode se encontrar na base da escolha pela docência e pesquisa. Para o

autor, fatores motivacionais intrínsecos, como a realização, crescimento, servir à sociedade etc., combinam com fatores extrínsecos (remuneração, *status*, poder), no trabalho docente. Com relação às posturas competitivas, Bastos (2007), afirma que a comunidade acadêmica, a exemplo de quaisquer outros agrupamentos humanos, não se diferencia quanto às tensões da competição entre seus membros. Nesse sentido, Freitas (2007a), reflete sobre os aspectos psicológicos da competição entre os docentes, como mostra a citação a seguir:

Existem demandas psicológicas contraditórias entre o ser professor e o ser pesquisador, entretanto elas não são inconciliáveis, pois é preciso se estar atento ao fato de que a competição na arena acadêmica é sutil e exige aparência de esportividade; porém, ela não é menos violenta que em outros cenários. Uma metáfora pertinente talvez seja a do jogo de xadrez, no qual não se quebram as pernas dos jogadores, apenas são massacrados os seus egos. (FREITAS, 2007a, p.188).

Neste cenário de competição, valores diferenciados, cobranças por produção e qualificação, Bastos (2007), afirma ser desnecessário um amplo levantamento da literatura para se perceber que o trabalho docente, hoje, em todos os níveis em que ocorre, é fortemente associado a uma ameaça à saúde física e psicológica do trabalhador. Para Oliveira (2006), como forma de enfrentar o sofrimento psíquico, os professores desenvolvem estratégias singulares de defesa, como: excessiva submissão; resistência a todo tipo de mudança; baixo índice de envolvimento com o trabalho; psicossomatização; perda de percepção e consciência dos sérios problemas vivenciados no cotidiano da escola.

No estudo de Vilela, Garcia e Vieira (2013), sobre o trabalho do professor universitário em uma instituição pública, entre as causas do mal-estar docente podem-se destacar: carência de tempo suficiente para realizar um trabalho decente; dificuldades dos alunos; aumento da carga horária; trabalho burocrático, que rouba tempo da tarefa de ensinar e que se transforma em fadiga; descrença no ensino como fator de modificações básicas das aprendizagens dos alunos; e modificação no conhecimento e nas inovações sociais como desafios que provocam grande ansiedade e sentimento de inutilidade.

Em outro estudo, sobre as estratégias de professores frente ao sofrimento no trabalho, Frota e Teodósio (2012), enumeram algumas das queixas dos professores

sobre os fatores de ameaça à saúde, como o cansaço, estresse, e doenças como o infarto, a hipertensão, e a depressão, porém, segundo os autores, alguns professores se consideraram saudáveis, demonstrando a vergonha como ideologia defensiva, escondendo a ansiedade por se sentir doentes e incapacitados para o trabalho. Os dados obtidos neste estudo, revelaram que os professores reconhecem que o aumento das exigências, da carga de trabalho, impactam na saúde e no número de afastamentos por motivo de doença. Destacam-se, também, as condições de trabalho, com salas de aula de tamanho reduzido, com uma quantidade de alunos considerada excessiva.

Menezes, Nepomuceno, e Batista-dos-Santos (2011), em um seu estudo sobre os sentidos do trabalho para um grupo de professores de uma universidade pública, apresentam o trabalho onipresente, a divergência nos relacionamentos, e a burocracia como os fatores condicionantes para o sofrimento no trabalho de docentes. Da mesma forma, os autores apresentam o conhecimento, a flexibilidade de horários, o contato humano, o poder de ação, e a independência financeira como fatores condicionantes para o prazer no trabalho destes docentes.

Ainda nesse sentido, Vilela, Garcia e Vieira (2013), em seu estudo com docentes em uma instituição pública, apresentam as situações de mal-estar no trabalho docente, associadas a diversos fatores, como a intensificação da atividade de trabalho, incluindo novas demandas (pesquisa, extensão, encargos administrativos e publicações científicas), que acabam por provocar sobrecarga, estresse e adoecimento; a perda de autoridade de professor, que deve se relacionar com um aluno que é cliente, em um contexto que transforma o ensino em mercadoria; e a necessidade de lecionar em outras instituições de ensino como forma de complementação de salário. Os mesmos autores também apresentam os fatores de realização profissional, associados ao bem-estar ou prazer no trabalho, como o orgulho pelo que fazem, a identificação com as tarefas e liberdade para executar o trabalho, a autonomia didática, o uso da criatividade e à aprendizagem originada pelo próprio trabalho.

Refletindo sobre o trabalho docente de professores de Administração, Serva et al. (2013), trazem a questão da legitimação dos papéis do professor, perante os alunos, os pares, e a comunidade acadêmica, onde ser paraninfo ou patrono de

turma, ou assumir uma coordenação administrativa, trazem uma honraria simbólica para o docente, e ao mesmo tempo um peso no seu imaginário, o que pode levá-lo a uma procura cada vez maior pela produção, perfeição, e reconhecimento, que podem levar tanto a uma sensação de bem-estar e satisfação, quanto podem gerar situações de mal estar e sofrimento.

Todos os trabalhos citados, entre muitos outros, tem o objetivo de identificar quais são os fatores que levam os docentes às vivências de prazer e sofrimento no trabalho. Contudo, dentro dos parâmetros de busca utilizados neste estudo, não foram encontrados trabalhos que buscassem alguma relação entre a cultura organizacional das instituições de ensino, às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de docentes. Enfatizando essa relação entre cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho, em toda a pesquisa de literatura, foi encontrado somente um trabalho, o de Garcia (2014), que aborda a relação entre a cultura organizacional, e as vivências de prazer e sofrimento de trabalhadores de enfermagem. Assim, reforça-se o objetivo principal deste trabalho, que é o de analisar como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação, em instituições federais de ensino superior.

Após detalhar algumas das características do trabalho docente entre prazer e sofrimento, apresenta-se a seguir, algumas contribuições que os estudos sobre psicodinâmica do trabalho podem trazer para os estudos organizacionais, principalmente para a Administração.

2.4 ESTUDOS DE PSICODINÂMICA EM ADMINISTRAÇÃO

“A psicodinâmica é uma abordagem que apresenta contribuições robustas que devem ser avaliadas e desenvolvidas no campo da Administração.” (VAZQUEZ; BASTIANELLO, 2011, p. 47). Da mesma forma, os autores afirmam que os estudos em comportamento organizacional são um foco importante nas pesquisas em administração, e partem da ideia de que a dinâmica interna das pessoas é um fator importante que merece ser considerado. A partir da teoria psicodinâmica, temas

sobre como os indivíduos se comportam ou se organizam em equipes ou grupos, entre outros, devem ser aprofundados nos estudos organizacionais.

Ainda para Vazquez e Bastianello (2011), a teoria psicodinâmica do trabalho, com seus pressupostos, ideias e conceitos, contribui para o campo da Administração de múltiplas formas. Seus desdobramentos permitem: identificar consequências da organização do trabalho para as pessoas; compreender a relação do trabalho com o adoecimento e a normalidade; compreender vivências específicas das pessoas em suas realidades na prática do trabalho; dentre outros.

De acordo com Chanlat (2013), contrariamente ao discurso de muitas organizações, estas aparecem frequentemente como “um lugar propício ao sofrimento, não apenas nos escalões inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior” (CHANLAT, 2013, p. 25). Para o autor, dar espaço à análise do sofrimento nas organizações, é uma forma de trazer o fato humano para a discussão dos estudos organizacionais. Pois “como beneficiário da produção, o homem é, amiúde no mesmo movimento, vítima do trabalho”. (DEJOURS, 2013, p. 150). Ainda de acordo com Dejours (2013), as organizações dispõem de um poder de ação sobre o destino do sofrimento, e sua orientação no sentido do sofrimento criativo, ou do sofrimento patogênico dos trabalhadores, como expõe a seguir:

O prazer no trabalho é um produto derivado do sofrimento. Dessa perspectiva, compreende-se facilmente o erro que significa querer eliminar o sofrimento do trabalho. O problema posto para a administração seria, antes, conseguir elaborar condições nas quais os trabalhadores pudessem gerir eles mesmos seus sofrimentos, em proveito de sua saúde e, conseqüentemente, em proveito da produtividade. (DEJOURS, 2013, p. 160).

Nessa citação, está contida a ideia de que, preocupados com a saúde dos trabalhadores, ou com a eficácia das empresas, muitos especialistas gostariam de orientar as ações no sentido de fazer desaparecer o sofrimento do ambiente organizacional. Para Dejours (2013), tal objetivo é vão, se não absurdo, pois tão logo é afastado, o sofrimento ressurge e se cristaliza sob outras formas oferecidas pela realidade. Para o autor, “os trabalhadores investem esforços impressionantes para lutar contra o sofrimento, não procuram situações de trabalho sem sofrimento, frequentemente, eles as detestam”. (DEJOURS, 2013, p. 160). Eles não hesitam em

enfrentar as dificuldades e a adversidade das situações de trabalho. Eles chegam mesmo ao ponto de buscar os desafios, porque a realidade do trabalho é um terreno propício para jogar com o sofrimento, na esperança de que esse se transforme em descobertas e nas criações socialmente, e mesmo humanamente, úteis. E é pela série de suas descobertas, ou de suas invenções, que o sujeito se experimenta, e se transforma.

Dejours (2013), afirma ainda, que o modelo do homem construído pela psicodinâmica do trabalho, é inteiramente centrado no sofrimento e seus destinos, em função da situação real do trabalho, e das características da organização do trabalho, que permitirão que este se transforme no sofrimento criativo, dando espaço ao prazer, ou determinando o sofrimento patogênico, onde não há nada senão o caminho para o adoecimento físico e mental do trabalhador, e dos grupos de trabalho.

Com o intuito de mostrar a importância crescente, que o tema psicodinâmica do trabalho vem ganhando dentro dos estudos organizacionais, assim como, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, foram selecionados trabalhos produzidos nas pesquisas brasileiras em estudos organizacionais, realizados dentro do período de 2006 à 2016, representando os últimos onze anos de pesquisas na área, dentro dos principais periódicos e eventos de Administração no Brasil. A escolha dos periódicos que fazem parte desta seleção, se deu pela sua avaliação Qualis, tendo como referência a última classificação de 2014⁶, sendo escolhidos somente os periódicos classificados como Qualis A2, B1 e B2.

Com relação aos eventos de Administração, tomou-se como base os eventos realizados pela ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Tais periódicos e eventos foram escolhidos, por serem as fontes de dados mais representativas nos estudos em Administração, no tocante às pesquisas teórico empíricas realizadas nesta área, no Brasil. Em ambas as pesquisas, foram buscados os artigos que continham no título as seguintes palavras: Psicodinâmica do trabalho; Prazer sofrimento no trabalho; Prazer no trabalho; Sofrimento no trabalho.

6

<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>

A relação destes artigos está no Apêndice 4 - PRODUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE 2006 À 2016, SOBRE PSICODINÂMICA DO TRABALHO, PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO, na seção de apêndices deste trabalho.

Também nas pesquisas na literatura internacional, foram encontrados alguns trabalhos relevantes sobre a temática da psicodinâmica do trabalho. Para tal pesquisa, foram consultadas algumas bases internacionais, como a *Web Of Science*; SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*; *EBSCO Publishing Service Selection Page*. E ainda o portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Foram buscados os artigos que continham no título as seguintes palavras: “*Psychodynamics of work*” (psicodinâmica do trabalho); “*Pleasure suffering at work*” (prazer sofrimento no trabalho); “*Pleasure at work*” (prazer no trabalho); “*Suffering at work*” (sofrimento no trabalho). Assim, foram encontrados os artigos de Angella, 2015; Arnaud, 2012; Deranty, 2009; Deranty, 2008; Malenfant; Larue; Vézina, 2007; Petersen; Willig, 2004; e Carr; Zanetti, 1999. Esses trabalhos estão resumidos a seguir:

Angella (2015), analisa as relações de reconhecimento e subjetividade com o trabalho. Para o autor, o sofrimento no local de trabalho se torna uma patologia, quando as condições objetivas da organização obstruem o intercâmbio vivo, e interativo com as realidades concretas do trabalho. Isto pode acontecer, por exemplo, separando os trabalhadores, evitando sua atividade cooperativa, sobrecarregando-os com tarefas, exigindo-lhes excesso de desempenho e competitividade, ou esperar que eles tratem de tarefas, para as quais o material e as condições organizacionais são inadequadas. (ANGELLA, 2015, p. 9).

Arnaud (2012), traz as contribuições da psicanálise para os estudos organizacionais, destacando a corrente de pesquisa focada na psicodinâmica do trabalho, durante os últimos 60 anos. Para o autor, a riqueza desta corrente permanece em plena evidência hoje, e mostra o interesse de aplicar a psicanálise ao trabalho de gestão, trazendo três argumentos principais: Primeiro, a psicanálise pode ajudar os pesquisadores a desenvolver uma compreensão mais profunda do funcionamento organizacional, considerando os efeitos do inconsciente; Em segundo lugar, pode orientá-los em diferentes campos de intervenção, por meio da transposição de aspectos do tratamento analítico e da transferência de integração;

Por último, pode permitir-lhes questionar os fins gerenciais de um ponto de vista ligeiramente "desviado", proporcionado pela ética psicanalítica e pelo reconhecimento do "sujeito". (ARNAUD, 2012, p. 1121).

Deranty (2009), analisa como a abordagem da psicodinâmica do trabalho, traz uma importante contribuição para os estudos sociais na contemporaneidade. Baseado principalmente no conceito da centralidade do trabalho, de Christophe Dejours, o autor destaca a precarização da existência humana, marcada pelos contextos do trabalho onipresente, e do sofrimento no trabalho, como na citação a seguir, "a invisibilidade maciça do sofrimento, em particular do sofrimento físico e mental sofrido através da intensificação do trabalho, é a raiz do sofrimento social contemporâneo, muito além dos locais de trabalho. (DERANTY, 2009, p. 458).

Deranty (2008), procura demonstrar que a definição de trabalho com que Dejours opera, como resultado de seu foco em sua função psicológica, fala diretamente, de modo substancial e de forma crítica, a todas as disciplinas com interesse no trabalho, aos filósofos, aos teóricos e cientistas sociais, incluindo teóricos econômicos. O autor também traz o aspecto do reconhecimento da contribuição individual do trabalhador no processo de produção, como um elemento chave para diferenciar as práticas de trabalho patológico, das práticas que colaboram para o desenvolvimento psíquico e social dos trabalhadores.

Malenfant, Larue e Vézina (2007), estudam o trabalho intermitente e o bem-estar. Por meio da análise das narrativas de 52 trabalhadores, os autores buscam entender como o trabalho intermitente afeta a percepção de bem-estar destes trabalhadores, principalmente, no que diz respeito aos aspectos da saúde. Considerando as mudanças estruturais nos contextos das organizações, os autores citam a sobrecarga de trabalho, e o medo do desemprego, como os principais fatores que afetam o bem-estar dos trabalhadores, tendo como algumas consequências, o adoecimento e o desenvolvimento da Síndrome de Burnout.

Petersen e Willig (2004), analisam o reconhecimento no trabalho. Os autores destacam que o crescimento da autonomia, flexibilidade e mobilidade do trabalho, desestabilizou a formação de identidades individuais e coletivas, e levou a um aumento de doenças patológicas sociais, tais como o estresse e a depressão.

Por fim, Carr e Zanetti (1999), fazem uma análise da psicodinâmica do trabalho, com base nos conceitos de *self*, e de ideal do ego, desenvolvidos por Sigmund Freud, relacionando tais conceitos ao trabalho, e como a relação dos indivíduos com o seu trabalho reflete muito de seus processos inconscientes.

A apresentação de algumas pesquisas nacionais e internacionais, que trazem a temática da psicodinâmica do trabalho, foi feita com o objetivo de ressaltar a importância destes estudos para o contexto organizacional. Nesse sentido, trazer alguns destes trabalhos, reforça o referencial teórico elaborado, e servirá de base para as análises a serem feitas nesta pesquisa. Contudo, essa temática não está encerrada, visto que muitos estudos ainda devem ser feitos nesta área, diante da importância deste campo.

Finalmente, neste referencial teórico, foram apresentados a evolução de vários conceitos de cultura, e dos elementos da cultura organizacional, que podem afetar diretamente os processos psicodinâmicos dos trabalhadores no contexto das organizações. Atenção especial foi dada às características da cultura, e da cultura organizacional brasileira, como base de análise para os dados a serem coletados nesta pesquisa. Da mesma forma, a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho foi apresentada, de modo a esclarecer alguns conceitos chaves para o entendimento das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, como o sofrimento psíquico, o sofrimento patogênico, e o sofrimento criativo. Foram apresentados estudos que caracterizam o trabalho docente no ensino superior, entre prazer e sofrimento, a fim de caracterizar o cenário empírico da pesquisa. E, por último, foram apresentados alguns trabalhos realizados na área da Administração, que trazem como tema principal a Psicodinâmica do Trabalho, e as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores, com o propósito de enfatizar a importância destes temas para os estudos organizacionais, finalizando assim, o referencial teórico empírico proposto para esta pesquisa.

Assim, a partir dos elementos conceituais apresentados até aqui, foi possível conduzir a pesquisa, seguindo os procedimentos metodológicos que se buscará descrever no próximo capítulo, os quais foram utilizados para a coleta de dados, e propiciaram as análises dos resultados obtidos neste trabalho. Os procedimentos metodológicos estão descritos no capítulo a seguir.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento do estudo estão baseados em referências teóricas, a fim de propiciar as condições necessárias à pesquisadora para responder ao problema de pesquisa delineado: Como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação em Instituições Federais de Ensino Superior? A partir disso, são apresentadas a concepção epistemológica e ontológica da pesquisa, em seguida a especificação do problema de pesquisa, e por fim a delimitação e o desenho da pesquisa.

3.1 CONCEPÇÃO EPISTEMOLÓGICA E ONTOLÓGICA

Toda pesquisa científica dentro dos estudos sociais parte de pressupostos, implícitos ou explícitos, acerca da natureza do mundo social e da maneira como ele pode ser investigado. Dessa forma, se uma posição ontológica reflete a visão do pesquisador sobre a natureza do mundo, a sua posição epistemológica reflete sua visão do que se pode saber sobre o mundo e como conhecê-lo. (MARSH; FURLONG, 2002).

Dentre as diferentes formas de conhecer o mundo, a abordagem interpretativista está presente nas ciências sociais, inclusive nos estudos organizacionais. Essa abordagem parte do princípio de que só é possível entender a vida social por meio do estudo das ações sociais, e compreende-se a ação social pelo sentido a ela atribuído pelas pessoas no plano social, assim, o foco não deve estar na ação em si, mas no sentido que possui nas relações entre os atores sociais, da mesma forma, as leis e regras não estão fora das pessoas, mas se concretizam no interior dessas pessoas e nas suas interações sociais. (HATCH; YANOW, 2005; BURRELL; MORGAN, 1979; BERGER; LUCKMANN, 1998).

Assim, a pesquisa interpretativista procura descrever os processos de estabelecimento e interpretação de significados, como advindos da vivência intersubjetiva, voltando-se para o entendimento das ações sociais e de sua contextualização, e a partir daí, alcançar o conhecimento da organização e a

estruturação da vida social e do sujeito, em um mundo intersubjetivo no cenário das relações sociais. (HATCH; YANOW, 2005).

À vista disso, os conceitos para a pesquisa aqui apresentada partem de pressupostos de que a construção social acontece por via das interações intersubjetivas dos seres humanos. O mundo da vida cotidiana, comum a todos, se torna único e particularmente observado, a partir da história pessoal resultante de todas as experiências do indivíduo. A partir disso, buscam-se formas de explicar o mundo, o comportamento dos indivíduos, e principalmente, os fenômenos dentro das organizações.

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O estudo objetiva responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação em Instituições Federais de Ensino Superior?**

3.2.1 Questões de pesquisa

As questões de pesquisa foram alinhadas com a intenção de obter as seguintes informações:

- Como é o trabalho realizado pelos docentes na instituição pesquisada?
- Quais são as vivências de prazer ou de sofrimento no trabalho, experimentadas por estes docentes?
- Como os docentes relacionam as suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho com a cultura organizacional das instituições pesquisadas?
- Como estes docentes percebem os elementos da cultura organizacional no seu dia a dia de trabalho?

3.2.3 Definição constitutiva e percurso empírico

Com o objetivo de esclarecer os termos utilizados nesta pesquisa, apresenta-se a seguir, a definição constitutiva e o percurso empírico dos seguintes termos:

- Cultura organizacional;
- Psicodinâmica do trabalho: prazer e sofrimento no trabalho

Cultura Organizacional

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA: Dentro de uma corrente interpretativa, a cultura organizacional é vista como um sistema de significados que é aceita pública e coletivamente por dado grupo durante certo tempo, assim, significado, compreensão e sentidos compartilhados são todas as diferentes formas de descrever a cultura organizacional. (SMIRCICH, 1983; PETTIGREW, 1979; FLEURY; FISCHER, 1996; MORGAN, 1998; FISCHER; MAC-ALLISTER, 2001; FREITAS, 1991, 2006, 2007b; CARRIERI; CAVEDON; SILVA, 2008; FLEURY, 2009; GIORGI; LOCKWOOD; GLYNN, 2015).

PERCURSO EMPÍRICO: Os aspectos da cultura organizacional, e seus elementos, foram analisados com base nos relatos dos docentes obtidos por meio de entrevistas, além da análise de documentos públicos das IFES pesquisadas, como regimentos internos, regulamentos, informações divulgadas em sites ou redes sociais destas instituições de ensino. Assim, considerando o caráter qualitativo da pesquisa, que permite o uso de variadas fontes de informações, os dados para este estudo foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e de análise de documentos. Além da observação e anotações das características das instituições pesquisadas, e de fatos considerados importantes no contexto da pesquisa, registrados em diário de campo.

Psicodinâmica do trabalho: prazer e sofrimento no trabalho

DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA: Psicodinâmica do Trabalho é o estudo e teorização das forças psicológicas que agem sobre o comportamento humano, sendo estas forças imperativas para o prazer e o sofrimento no trabalho. (DEJOURS, 2013). A psicodinâmica pode ser entendida ou compreendida, por meio de vivências de prazer e sofrimento no trabalho, principalmente onde as duas vivências estão presentes, relacionadas à mesma tarefa, ou trabalho realizado.

PERCURSO EMPÍRICO: Para obter estas informações, os relatos dos docentes entrevistados foram analisados, para que se pudesse interpretar que neles estivessem presentes as características do prazer ou do sofrimento no trabalho.

3.2.4 Definição de outros termos relevantes

Prazer no trabalho

O trabalho fonte de prazer engloba as capacidades humanas de sentir, pensar, e de fazer. O prazer no trabalho é sinônimo de felicidade, e modo de realização pessoal. (FERREIRA, 2012).

Sofrimento psíquico

O sofrimento psíquico emerge como patologia, quando o indivíduo percebe que não consegue fazer mais nada para se adaptar, ou para transformar a sua situação de trabalho. O sofrimento psíquico emerge, então, como um conceito central que marca a luta entre funcionamento psíquico e mecanismos de defesa, diante das pressões organizacionais desestabilizantes. (DEJOURS, 2007; VAZQUEZ; BASTIANELLO, 2011).

Sofrimento criativo

O sofrimento quando transformado em criatividade traz contribuições favoráveis aos trabalhadores, contribui para a sua identidade, e aumenta a sua resistência ao risco de desestabilização psíquica e somática, assim, o trabalho funciona como mediador para a saúde. (DEJOURS, 2012).

Sufrimento patológico

Para Dejours (2012), quando a organização do trabalho não é possível, e da mesma forma, a relação do trabalhador com o trabalho é bloqueada, o sofrimento começa. “A energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão”. (DEJOURS, 2012, p.29).

3.3 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

A pesquisa apresentada pretende entender como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação, em instituições federais de ensino superior. Para isso, segue descrição dos métodos empregados na pesquisa.

3. 3.1 Delineamentos da pesquisa

A pesquisa emprega a abordagem qualitativa, visto que essa representa um meio pelo qual se pode entender o significado que se atribui a um problema social ou humano, isso aliado ao caráter multidisciplinar dos estudos organizacionais, onde diferentes modos de acesso e contextualização da realidade podem coexistir. Assim, busca-se por meio da pesquisa qualitativa uma descrição densa dos fatos, buscando a compreensão das experiências humanas, dentro de determinado contexto. (STAKE, 1995; CRESWELL, 2010; GODOI; BALSINI, 2010; TAKAHASHI, 2013).

Contudo, “não existe nenhuma janela transparente de acesso à vida íntima de um indivíduo”. (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 33). Isso faz com que a pesquisa

qualitativa exija do pesquisador um esforço interpretativo, que segundo Creswell (1998), se traduz como o ato de interpretar os fenômenos a partir dos significados que as pessoas dão a ele. Ainda nesse sentido, a pesquisa qualitativa baseia-se na capacidade de observação dos cientistas, e na confiança na percepção do pesquisador, na sua sensibilidade e memória. (RICHARDSON, 1989).

Dessa maneira, a pesquisa qualitativa utiliza-se de estratégias que propiciem a apreensão destes significados, de diferentes maneiras. Para Takahashi (2013), a pesquisa qualitativa envolve a coleta de uma variedade de materiais empíricos obtidos a partir de observações, entrevistas, relatos de experiências pessoais, histórias de vida, artefatos, produções culturais, textos históricos e visuais, os quais descrevem momentos significativos da vida dos indivíduos.

Para a pesquisa aqui apresentada, a estratégia escolhida foi o estudo de caso, partindo-se de uma orientação interpretativista com base em Stake (1995). Para ele, o estudo de caso requer do pesquisador o olhar, o ouvir e o escrever. É estar sensível aos eventos não previstos, e aos estranhamentos, é estabelecer uma interação dialógica entre os sujeitos. Assim, os sujeitos da pesquisa não são apenas dados materializados frente ao pesquisador, mas são os “outros”. (STAKE, 1995).

Dessa forma, os estudos de caso podem ser caracterizados pelo cunho interpretativo que requerem dos seus investigadores, pois o objetivo deste tipo de pesquisa é compreender uma situação em profundidade, enfatizado seu significado para os envolvidos. (GODOY, 2010; STAKE, 1995). Além de oferecer múltiplas fontes de informações, que possibilitam um detalhamento do campo de pesquisa, uma vez que o contexto também deve ser considerado na investigação, visto que pode ser fator determinante para o fenômeno estudado. (CRESWELL, 1998). Sendo assim, o estudo de caso está alinhado à abordagem qualitativa desta pesquisa.

Ainda dentro desta estratégia, o objeto de estudo pode variar desde do indivíduo às empresas, ou determinados grupos de pessoas que compartilham o mesmo ambiente e a mesma experiência. Isso além de envolverem variadas fontes de informação, em contextos ricos de detalhes, ações sociais, fatos históricos, entre outros. Em vista disso, os estudos de caso tem sido amplamente utilizados nos estudos organizacionais, uma vez que estes “favorecem o engajamento do pesquisador com o cotidiano da administração, proporcionando uma compreensão

profunda e ao mesmo tempo ampla e integrada da realidade das organizações”. (GODOY, 2010, p. 144).

Para esta pesquisa, o estudo de caso tem por objetivo analisar de maneira aprofundada o fenômeno social, não se limitando a um único caso. (STAKE, 1995). O fenômeno social aqui pesquisado são as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, conforme as definições constitutivas já apresentadas.

Com relação ao ambiente, a pesquisa se caracteriza como pesquisa de campo, visto que seu objetivo é conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou a descoberta de novos fenômenos e as relações causais entre eles. Da mesma forma, a pesquisa de campo está voltada para o estudo de indivíduos, grupos, instituições dentre outros campos, visando à compreensão de diferentes aspectos da sociedade. E ainda, em relação à dimensão do tempo, a pesquisa apresenta um corte transversal com aproximação longitudinal, visto que, nos relatos dos fatos sempre há a possibilidade do resgate de experiências passadas para explicar um fenômeno presente. (DENZIN; LINCOLN, 1994; STAKE, 1995).

3.3.2 Critérios de seleção dos casos

Os sujeitos da pesquisa foram docentes de graduação, de duas Instituições Federais de Ensino Superior – IFES, que apresentam um cenário similar de estrutura física entre elas.

As instituições a serem pesquisadas precisavam atender aos seguintes critérios: a) serem reconhecidas pelo MEC como Instituições Federais de Ensino Superior – IFES; b) apresentarem dados de representatividade do fenômeno, no caso, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, ou o adoecimento no trabalho, que pôde identificado por meio da relação de afastamentos dos docentes por motivos de saúde, ou atestados médicos; c) estarem localizadas na mesma cidade, para garantir a acessibilidade da pesquisadora.

A princípio, foram contatadas sete Instituições Federais de Ensino Superior, por meio de e-mail, e envio de ofícios, onde era explicada a proposta da pesquisa, e

solicitada a participação das IFES. O modelo do ofício enviado está no Apêndice 1 deste trabalho.

Das sete instituições contatadas, somente duas aceitaram participar da pesquisa, e fornecer os dados de afastamentos de docentes, que serão apresentados no capítulo de Apresentação e Análise dos Dados desta pesquisa.

Definidas as duas instituições participantes, os docentes foram contatos por e-mail, diretamente pela pesquisadora, sendo explicado o objetivo da pesquisa, e solicitando a participação dos mesmos, conforme interesse e disponibilidade.

Diante da confirmação da participação por parte dos docentes, procedeu-se ao agendamento das entrevistas, para a coleta dos dados, conforme descrito a seguir.

3.3.3. Técnicas de coleta de dados

Considerando o caráter qualitativo da pesquisa, que permite o uso de variadas fontes de informações, os dados para este estudo foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas; de observação não participante; e de análise de documentos.

A entrevista é uma parte essencial de muitos tipos de pesquisa social, conforme Marconi e Lakatos (2010).

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 195).

A entrevista semiestruturada dá ampla liberdade tanto ao entrevistador quanto ao entrevistado e, ao mesmo tempo, garante que todos os temas relevantes sejam tratados e todas as informações necessárias recolhidas, porém, isso só é possível quando os sujeitos são ouvidos a partir de sua lógica e exposição de razões. (CORBETTA, 2003; GODOI; BALSINI, 2010; BREAKWELL, 2010).

Na primeira instituição pesquisada, que será denominada aqui de Instituição A, as entrevistas foram realizadas durante os meses de Julho e Outubro de 2016. Na

segunda instituição, a Instituição B, as entrevistas foram realizadas durante o mês de Outubro de 2016. Foram entrevistados dez docentes da Instituição A, e dez docentes da Instituição B, totalizando vinte entrevistas. Durante as entrevistas, com um roteiro semiestruturado, os entrevistados foram deixados à vontade, para falarem sobre suas experiências, sem seguir necessariamente um roteiro previamente estabelecido, assim diante de questões que foram surgindo durante a entrevista, a pesquisadora pôde deter-se em buscar um detalhamento de determinada fala, ação ou emoção que partiu do entrevistado. Esta postura vai ao encontro da afirmação de Stake (1995), “perguntas surgem durante o caso, pois caso e contexto são infinitamente complexos e os fenômenos são fluidos”. (STAKE, 1995, p. 49).

As entrevistas foram realizadas nos lugares de preferência dos docentes (sala de trabalho, residência, cafés), e gravadas, mediante dispositivo eletrônico (celular), com o consentimento dos entrevistados. Para garantir o sigilo sobre a identidade dos docentes entrevistados, conforme compromisso firmado no momento da entrevista, os docentes receberam nomes fictícios. A escolha por dar nomes aos entrevistados, deve-se ao cunho qualitativo dessa pesquisa, que durante todo o tempo buscou o elemento humano desses profissionais, para além dos fatos referentes à sua carreira como docentes.

Dessa forma, os nomes aqui apresentados foram escolhidos a partir de ordem alfabética, tendo como base nomes brasileiros comuns, tanto femininos como masculinos. Assim, na Instituição A, temos os indivíduos *Antônio, Bruno, Carla, Débora, Elisa, Fabrício, Gabriela, Jéssica, Lucas e Márcio*. E na Instituição B, *Carlos, Diana, Eduardo, Fernanda, José, Mário, Rosângela, Ricardo, Sérgio e Vinícius*.

Nas entrevistas todos os docentes responderam a um questionário sobre dados sociais e demográficos. Assim, as tabelas 1 e 2, trazem o perfil dos entrevistados de cada instituição, considerando gênero, idade, estado civil, a formação acadêmica, e o tempo de docência.

A Tabela 1 traz o perfil dos docentes da Instituição A. Estes docentes têm, em sua maioria, o grau de Doutor, 40 anos de idade, e 13 anos de experiência como docente. Sendo esses números obtidos por meio de média simples.

TABELA 1 – DOCENTES DA INSTITUIÇÃO A

NOME	GÊNERO	IDADE	ESTADO CIVIL	FORMAÇÃO	TEMPO DE DOCÊNCIA
Antônio	Masculino	52	Divorciado	DOUTORADO	24 anos
Bruno	Masculino	50	Divorciado	DOUTORADO	23 anos
Carla	Feminino	35	Casada	MESTRADO	16 anos
Débora	Feminino	30	Casada	DOUTORADO	4 anos
Elisa	Feminino	40	Solteira	MESTRADO	16 anos
Fabício	Masculino	40	Casado	DOUTORADO	4 anos
Jéssica	Feminino	26	Casada	MESTRADO	2 anos
Gabriela	Feminino	43	Solteira	DOUTORADO	23 anos
Lucas	Masculino	41	Solteiro	DOUTORADO	4 anos
Márcio	Masculino	46	Casado	DOUTORADO	19 anos

TABELA 1 – DOCENTES DA INSTITUIÇÃO A

Fonte: elaborado pela autora, (2017).

Já os docentes da Instituição B, têm em sua maioria, o grau de Mestre, e em média simples, 38 anos de idade, e 12 anos de experiência como docente. Um diferencial no grupo de docentes da Instituição B, está no fato de serem 07 homens, e somente 03 mulheres. Tal fato deve-se à característica dos cursos oferecidos pela Instituição, que são da área das Ciências Exatas, onde o número de docentes do sexo masculino é maior do que os do sexo feminino.

TABELA 2 – DOCENTES DA INSTITUIÇÃO B

NOME	GÊNERO	IDADE	ESTADO CIVIL	FORMAÇÃO	TEMPO DE DOCÊNCIA
Carlos	Masculino	53	Casado	DOUTORADO	25 anos
Diana	Feminino	34	Casada	DOUTORADO	8 anos

Eduardo	Masculino	41	Solteiro	MESTRADO	13 anos
Fernanda	Feminino	38	Solteira	MESTRADO	7 anos
José	Masculino	31	Casado	MESTRADO	4 anos
Mário	Masculino	34	Solteiro	DOCTORADO	12 anos
Rosângela	Feminino	29	Solteira	MESTRADO	5 anos
Ricardo	Masculino	50	Casado	GRADUAÇÃO	30 anos
Sérgio	Masculino	41	Casado	MESTRADO	17 anos
Vinícius	Masculino	30	Casado	ESPECIALIZAÇÃO	8 anos

CONTINUAÇÃO TABELA 2 – DOCENTES DA INSTITUIÇÃO B

Fonte: elaborado pela autora, (2017).

Ainda sobre a coleta dos dados, a técnica da entrevista frequentemente é combinada com a observação, pois, por meio da observação procura-se apreender o que os comportamentos dos sujeitos pesquisados podem revelar. (GODOY, 2010). “A pesquisa observacional pode indicar os estados emocionais dos participantes, ou revelar o modo como essas ações estão conectadas a aspectos e a mudanças no ambiente social.” (DALLOS, 2010, p. 136). Ainda, a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A observação feita durante as entrevistas, levou em conta o estado emocional dos entrevistados, que por muitas vezes transitaram entre a forte emoção, o choro, e até mesmo a raiva, enquanto relatavam suas histórias. Também foi analisada a escolha dos entrevistados para o local das entrevistas, desde o seu escritório de trabalho, até mesmo, bares, cafés ou a própria residência. Nessas escolhas, pode-se perceber que o local contribuía para deixar o entrevistado mais à vontade para a conversa. Também foi observado o contexto das instituições, em cada uma das entrevistas realizadas nesses espaços.

Sobre o contexto das instituições, um detalhe importante a ser trazido para essa pesquisa, e que tem muito a dizer sobre as Instituições Federais de Ensino

Superior, e a sua relação com a saúde de seus funcionários e docentes, refere-se aos dados sobre os afastamentos por motivo de doença. Das sete instituições contatadas, somente três, dispunham dessas informações. Nas outras quatro instituições, esses dados não estavam disponíveis para os próprios responsáveis pelas instituições, estando centralizados no órgão federal responsável pela realização das perícias médicas dos indivíduos afastados.

Esse fato contribui para revelar o quanto as instituições ainda não tem uma cultura de cuidados com a saúde de seus trabalhadores, visto que não há nenhum acompanhamento dos números de afastamentos, e principalmente, das causas destes afastamentos, sendo assim, praticamente nulas as ações para promoção à saúde dos trabalhadores destas instituições.

Ainda, somado à observação, o exame de documentos pode trazer contribuições importantes para o estudo de caso, como jornais, atas de reuniões, relatórios de uma empresa, ou até mesmo cartas ou e-mails. (GODOY, 2010; CRESWELL, 2010). Para a presente pesquisa, os documentos analisados foram as normas e regimentos das IFES pesquisadas, que regulamentam o trabalho, obrigações e deveres dos docentes. Assim como, as informações públicas referentes às Instituições, como suas páginas eletrônicas, como a principal fonte de informação. Outra fonte de informação importante, foram os relatórios de afastamentos dos docentes disponibilizados pelas Instituições Federais de Ensino Superior pesquisadas.

3.3.4 Técnicas de tratamento e análise dos dados

A análise dos dados envolve extrair sentido dos dados coletados, sejam eles entrevistas, documentos, ou a própria observação do pesquisador. Trata-se de um processo permanente, envolvendo reflexão contínua sobre os dados, e formulação de questões analíticas, durante todo o estudo. (CRESWELL, 2010).

Os dados foram tratados por meio da organização e transcrição das entrevistas, da organização dos documentos e relatórios da observação não participante, e posteriormente, analisados com base na análise de conteúdo. A análise de conteúdo emprega um conjunto de técnicas de análise das

comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. (BARDIN, 2010).

Para Richardson (1989), a análise de conteúdo vai além da apreensão da frequência das características presentes na mensagem, sendo preciso analisar também as características ausentes da mensagem. Para isso, é necessário compreender o homem, sua história, seu pensamento, sua arte e suas instituições. Para o autor, a análise de conteúdo para atingir seu objetivo, deve ser baseada na objetivação das categorias a serem analisadas, na sistematização das informações, e na inferência, operação pela qual se aceita uma proposição em virtude de sua relação com as outras proposições já aceitas como verdadeiras. Assim, a análise de conteúdo é tema central para as ciências humanas, e tem se transformado em um instrumento importante para o estudo das interações entre os indivíduos. (RICHARDSON, 1989).

Outro ponto importante para a realização da pesquisa, é a estimativa e o controle do tempo que será necessário para o desenvolvimento de todas as suas etapas, a fim de garantir a finalização da mesma no tempo estabelecido, e com os critérios de qualidade desejados.

Assim, a partir dos elementos apresentados, segue uma síntese dos aspectos metodológicos que nortearam esta pesquisa, conforme o Quadro 5:

QUADRO 5 - ASPECTOS METODOLÓGICOS NORTEADORES DA PESQUISA

ASPECTOS METODOLÓGICOS	CLASSIFICAÇÃO
Concepção epistemológica e ontológica	Interpretativista
Abordagem	Qualitativa
Ambiente	Pesquisa de campo
Tempo	Corte Transversal com aproximação longitudinal
Delineamento da pesquisa	Estudo de caso
Fonte e coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas; análise de documentos
Análise de dados	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora, (2017).

3.3.5 Limitações da Pesquisa

Durante a realização desta pesquisa foram encontradas algumas limitações. A primeira refere-se à falta de conhecimento sobre estudos que proponham uma relação entre os temas “cultura organizacional” e “psicodinâmica do trabalho”. Assim, foi preciso uma imersão maior na literatura sobre ambos os temas, visto que não havia um parâmetro de pesquisa próximo ao proposto para este estudo.

Outra limitação, já citada nos procedimentos metodológicos da pesquisa, refere-se à falta de documentação, por parte das instituições federais de ensino superior, sobre o número e motivo dos afastamentos de seus servidores docentes, e técnicos administrativos. Fato que aconteceu, em parte, com a Instituição B, que pôde fornecer apenas o número de afastamentos por motivo de saúde de seus docentes, sem os códigos CID. Esses dados são importantes para uma análise dos motivos dos afastamentos, e das doenças que mais acometeram os servidores daquela instituição.

Após a descrição dos procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa, e das limitações encontradas pela pesquisadora, seguem no próximo capítulo, a apresentação e análise dos dados obtidos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta a descrição das instituições pesquisadas, e os resultados da análise de dados desta pesquisa com os docentes entrevistados, sistematizados em: (1) Descrição dos casos; (2) Vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos docentes; (3) Estratégias de defesa desenvolvidas pelos docentes; (4) Elementos da cultura organizacional e traços da cultura brasileira, entrelaçados às vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos docentes.

4.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

A Instituição A é uma instituição pública federal de ensino vinculada ao Ministério da Educação - MEC, que atualmente oferece cursos de graduação, em diversas áreas do conhecimento, cursos de Especialização *Lato Sensu*, e cursos de Especialização *Stricto Sensu*. Além dos cursos de Graduação e Especialização, a Instituição desenvolve projetos de pesquisa e extensão.

A Instituição B é uma instituição pública federal de ensino vinculada ao MEC, por meio da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - SETEC, e é voltada à educação superior, básica e profissional. A Instituição possui hoje 21 campi. O Campus pesquisado oferece cursos Técnicos em vários segmentos, e cursos de Graduação. Além dos cursos técnicos e de graduação, a Instituição B também oferece cursos de Educação à Distância, cursos de qualificação profissional, e desenvolve projetos de pesquisa e extensão.

No momento do contato com as instituições, via e-mail e ofícios, além de solicitar a participação das instituições e dos docentes na pesquisa, solicitou-se também que as instituições informassem os dados sobre os afastamentos por motivo de saúde dos seus docentes. Esses dados foram solicitados com o objetivo de reforçar a justificativa prática desta pesquisa, que busca chamar a atenção para as consequências do sofrimento psíquico vivenciado pelo indivíduo em seu espaço de trabalho, que pode levar a afastamentos por motivo de adoecimento, licenças de médio e longo prazo, e até mesmo aposentadorias compulsórias, no caso dos

servidores públicos. Assim, seguem os dados divulgados pelas Instituições A e B, sobre os afastamentos de seus servidores docentes.

Na Instituição A, o controle dos afastamentos é feito por meio do somatório dos dias de afastamentos, sendo assim, no ano de 2015, a Instituição A teve um total de 3.493 dias somados de afastamentos de docentes. Dentre estes afastamentos, os que se referem especificamente ao CID F, que são os afastamentos por transtornos mentais e comportamentais, o número total é de 1707 dias de afastamentos, o que corresponde a 49% do total de afastamentos de docentes, como mostra o Quadro 6, a seguir.

QUADRO 6 – AFASTAMENTOS DE DOCENTES POR MOTIVO DE DOENÇA NA INSTITUIÇÃO A

Número total de dias de afastamentos de docentes	3.493	100%
Número de dias de afastamento por código CID F - Transtornos Mentais e Comportamentais	1707	49%
Número de dias de afastamentos por outros códigos CID	1786	51%

Fonte: a autora, (2017).

Em comparação ao número total de afastamentos por motivo de saúde, registrados pelo INSS conforme o Quadro 1, esse número traz uma porcentagem quatro vezes maior por CID F, entre os afastamentos da Instituição A, quando comparados aos dados nacionais.

Os outros 59% dos afastamentos de docentes estão distribuídos entre os CID J - Doenças do aparelho respiratório; CID M - Doenças do sistema osteo muscular; CID T - Traumatismos envolvendo múltiplas regiões do corpo; entre outros de menor expressão.

Na Instituição B, o controle dos afastamentos também é feito por meio do somatório dos dias de afastamentos, sendo assim, no ano de 2015, a Instituição B teve um total de 2.073 dias somados de afastamentos de docentes. Porém, a Instituição informou que não tem os dados referentes ao CID dos afastamentos. Sendo assim, não foi possível elaborar um percentual do quanto o CID F - Transtornos Mentais e Comportamentais, representa destes afastamentos.

Esses dados sobre os números de afastamentos de docentes em ambas as instituições, contribuem para uma análise no que se refere aos números de dias em que os docentes ficam impedidos de trabalhar, refletindo também nas turmas que ficam sem aulas. Quando leva-se em consideração os números específicos do CID F - Transtornos Mentais e Comportamentais, pode-se ter uma noção do quanto as situações de sofrimento no trabalho, que levam ao adoecimento, tem impacto sobre a realidade dessas instituições de ensino, assim como, em outras organizações. Assim, essa análise reforça o interesse em investigar as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, como fatores que podem levar ao adoecimento dos trabalhadores.

Tendo em vista a descrição dos casos apresentada, o próximo tópico traz a análise dos dados coletados por meio de entrevistas com os docentes, da análise documental, e da observação não participante pela pesquisadora. Para isso, serão relatadas as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos docentes, na seção a seguir.

4.2 VIVÊNCIAS DE PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO DOCENTE, ENTRELAÇADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao iniciar esse capítulo sobre as análises dos dados obtidos nas entrevistas, não se pode deixar de registrar aqui as impressões da pesquisadora sobre as falas dos entrevistados. Talvez essa seja uma das experiências mais ricas que se possa ter, o fato de ouvir. Ouvir não só respostas à perguntas, mas ouvir relatos que dão sentido à vida das pessoas, relatos de alegrias e tristezas, e principalmente relatos de amor a uma profissão.

Antes de qualquer análise sobre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos docentes entrevistados, em um primeiro momento, se faz necessário enfatizar, o quanto essas vinte pessoas entrevistadas, antes de qualquer coisa, deixaram muito claro o amor que sentem pela sua profissão, e que apesar de alguns sofrerem com situações até dramáticas, não desistem desta missão que é a docência.

Como relato da observação não participante feita pela pesquisadora, é imprescindível trazer aqui, a alegria permeada por sofrimento, em perceber quanta paixão há pela atividade de ensinar, de educar, de formar. Isso é algo reconfortante, frente ao cenário nacional da educação, perceber que existem pessoas lutando para transformar o país por meio da educação, e da formação profissional.

Assim, dando continuidade às análises deste trabalho, agora será feito um resgate das falas dos entrevistados sobre a atividade docente, e aos pontos que remetem ao sentido e às alegrias advindas deste trabalho. Novamente, é enfatizado que em todas as vinte entrevistas foi possível perceber o quanto a atividade é fonte de prazer e realização para estes docentes. Para isso, a fala de *Fabrício* foi selecionada para ilustrar essa afirmação.

O ambiente de professor é um ambiente muito dinâmico, muito jovem, você está sempre em contato com novas ideias, novas cabeças. É muito desafiante, a ciência como tal, é muito desafiante, muito gostoso. Tem o reconhecimento tanto acadêmico, como social, o fato de me chamarem de professor, é algo muito gostoso, algo bonito (Fabrício).

Sobre as alegrias da docência, Freitas (2007a), diz que a vida acadêmica tem na sua essência a busca e o contato com outros universos de ideias, de autores, de lugares e de temas, que favorecem uma rica vida interior. “Tudo é fonte de aprendizagem e abre um universo de possibilidades fascinantes”. (FREITAS, 2007a, p.188).

Ainda para Freitas (2007a), um acadêmico tem sempre uma lista de figuras identificatórias fundamentais na sua vida, como professores, orientadores e autores que exerceram um importante papel na sua formação e aos quais ele se liga não apenas intelectualmente, mas afetivamente, e que podem influenciar a escolha da própria profissão. A fala de *Lucas*, no trecho a seguir, relata essa identificação.

Na universidade eu tive contato com os professores, e percebi a influência do professor na vida do aluno, o impacto dos meus professores na minha vida (Lucas).

(...) Naquele momento eu comecei a sonhar em ser professor de universidade. Porque eu gostaria de trabalhar com pessoas, que eu mexesse com elas da mesma forma que eu fui mexido (Lucas).

Seguindo as reflexões de Freitas (2007a), nos dias de hoje, é o mundo do trabalho que, geralmente, fornece o palco onde as pessoas podem exhibir os seus talentos, sendo que todos os tipos de trabalho são úteis para se construir um mundo, porém, nem todos eles são geradores de alegrias, de descobertas, de encontros e de crescimento. Sobre isso as falas de *Sérgio* e *Vinícius*, remetem a essa alegria de poder contribuir para o crescimento das pessoas, da construção de algo em prol do bem comum, de contribuir para a sociedade.

São 17 anos dando aula. Eu não saberia fazer outra coisa, não gostaria de fazer outra coisa. É a profissão mais gratificante que tem (...) Ensinar as pessoas é a melhor coisa que tem. Ver que aquilo que você está ensinando, eles estão usando para alguma coisa (Sérgio).

É um desafio imenso, cabe a você a responsabilidade de passar um conhecimento, formar opiniões, mas eu acho uma das profissões mais nobres que existem. Eu me sinto realizado por saber que eu fui um diferencial, um divisor de águas na vida de alguém (Vinícius).

Agora não penso mais em ser engenheira, hoje eu sou docente. É isso que eu vou fazer pelo resto da minha vida (...) Sinto que eu posso contribuir com a sociedade, dá uma realização isso! (Jéssica).

Contudo, apesar do prazer e da motivação, a atividade docente também traz alguns desafios e tensões. Um deles é o excesso de trabalho. Conforme citado por Correa e Lourenço (2015), além de realizar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, o professor tem outras demandas de trabalho, como participar de eventos, avaliar trabalhos de seus pares, assumir coordenações e cargos administrativos, participar de reuniões de colegiado, entre outras atividades, relacionadas à docência. As falas de *Diana* e *Mário*, revelam essa situação.

A docência traz uma sobrecarga psicológica muito grande (Diana).

O pior aspecto é o cansaço. A gente cansa muito. Tem que fazer com que eles prestem atenção, desafiar, dar uma atividade diferente. É muito trabalho, bastante trabalho (Mário).

Nesse mesmo contexto, para Freitas (2007a), a escolha pela academia não se dá pelo salário que ela paga, mas principalmente, pelo trabalho que lá é

realizado. À vista disso, *Eduardo* relata a dificuldade relacionada ao aspecto financeiro da docência.

A falta de um reconhecimento monetário, comparado com outras profissões ainda precisa melhorar muito, é muito mal remunerada, pois exige um preparo constante, estudar sempre, preparar suas aulas sempre (...) Tudo é culpa do professor, se o aluno não está motivado, não aprende, a culpa é do professor. Por todos esses motivos o professor deveria ganhar mais (*Eduardo*).

Freitas (2007a), fala sobre a dualidade do trabalho docente, entre o prazer e o sofrimento, ou entre “a carne e os ossos do ofício”. Da mesma forma, Martins e Honório (2014), afirmam que o trabalho docente pode ser caracterizado como fonte de prazer e sofrimento ou, de gratificação e desgosto. Na fala de *Bruno*, é possível perceber a dualidade entre o prazer que a profissão docente pode trazer, e ao mesmo tempo, as dificuldades, angústias e sofrimento dessa profissão, como sendo elementos inseparáveis na vivência do docente.

O trabalho de docente ele tem vários aspectos. O trabalho docente também tem um lado que permite liberdade, criatividade (...) Permite um trabalho intelectual, que é um trabalho que você não precisa mostrar quantidade. Por outro lado é um trabalho que você não consegue medir, né (*Bruno*).

(...) Esse é um problema, porque por exemplo, você pode medir quantos alunos foram aprovados, mas se muitos foram reprovados isso é um problema, e se muitos foram aprovados, isso também pode ser um problema (...) Porque o professor sempre vai ser julgado por isso (*Bruno*).

É diferente de você sair apertando parafuso, você pode medir, hoje eu apertei mil parafusos, na docência você pode dar uma aula a tarde inteira, e aquilo você não sabe a repercussão que pode ter (*Bruno*).

(...) Enfim, você não vê o resultado final do trabalho, assim de produção, quantitativo. Você é sempre testado, de certa forma, o professor ainda tem que deter um conhecimento, o sistema espera que você corresponda a determinadas expectativas. E você praticamente tem que ser infalível, dentro daquilo que você domina. E principalmente no sentido de transmitir o conhecimento, é um trabalho que você está muito exposto a avaliação, né. A cada aula você está sendo avaliado, mesmo informalmente, mesmo que não seja uma avaliação explícita, mas você está sendo julgado se a aula foi boa, se foi ruim, se você é um bom professor, se chega atrasado, se chega adiantado, se sai, se não sai (*Bruno*).

(...) Ao mesmo tempo, toda essa liberdade ela pode aprisionar (*Bruno*).

A intenção ao trazer essa fala de *Bruno*, é fazer uma reflexão sobre o trabalho docente, que por natureza já é dual, entre alegrias e angústias, porém, essas vivências tanto de prazer como de sofrimento, podem ser ainda mais intensificadas pelo contexto de trabalho, e pelo contexto das instituições de ensino.

Sobre o contexto do trabalho, Ferreira (2012), afirma que a organização formal ou informal, foi o principal locus no qual o trabalho habitou, foi desempenhado, realizado, em sintonia com os seus objetivos. Porém, é por meio da voz dada ao trabalhador, e da consideração dos seus gestos, das suas opiniões, sentimentos e vivências que se compreende o seu trabalho real, ou a sua atividade. E compreende-se, principalmente, em que circunstâncias as exigências das situações de trabalho, colocam em risco o bem-estar no trabalho. Quando os problemas ligados ao contexto do trabalho, se tornam uma banalidade nas organizações, estes vêm acompanhados da manifestação de uma série de consequências produzidas sobre os trabalhadores. Para exemplificar essas situações, são apresentados os relatos dos docentes sobre seus contextos de trabalho, e como eles são afetados por isso.

Para *Antônio*, a maior queixa relacionada ao seu contexto de trabalho, refere-se à falta de uma estruturação formal da instituição, e à falta de critérios claros para a alocação de docentes entre os cursos de graduação. Para *Antônio*, essas situações vivenciadas na Instituição, trazem um sentimento de angústia, e que segundo ele, é compartilhado por vários outros docentes.

Na Instituição há uma angústia maior, porque toda a instituição está em construção. Então, o planejamento ou a falta de planejamento do Brasil, de criar uma instituição do dia para a noite parece uma coisa meio que absurda. E na Instituição tem algumas coisas que são muito angustiantes, na minha interpretação pessoal, eu acho que há questões que afetam todo mundo (*Antônio*).

Por exemplo, até hoje você não tem um procedimento na instituição que preveja critérios de alocação dos professores por setores. Há setores que tem excesso de docentes, e setores que tem poucos, isso realmente causa angustia e revolta né! Então isso cria uma angústia muito grande, e eu sei de muitos docentes, e até colegas que já saíram da instituição por conta disso, mas é uma fase de implantação. E acho que é piorada pela falta de planejamento (*Antônio*).

A falta de planejamento citada por *Antônio*, assim como a falta de critérios claros para a distribuição dos professores entre os cursos, remetem aos aspectos da cultura organizacional, como as normas e regras. No caso citado, a falta de normas e regras da Instituição, traz para *Antônio* sentimentos de angústia e revolta.

A mesma situação é trazida por *Carla*, ao se referir à falta de professores dentro da sua área, e como isso leva a um acúmulo de trabalho. A origem dessa situação também estaria na falta de organização e planejamento da Instituição.

Na minha área somos apenas dois professores, os cursos aumentaram, e a carga horária está no limite para a gente. Precisa de mais contratação. Estamos sempre bastante atarefados com as disciplinas (*Carla*).

Para *Diana* e *José*, a questão da instituição ainda estar em processo de implantação, também revela-se como uma situação que causa uma sobrecarga de trabalho, para além do trabalho docente.

Quando eu passei no concurso, o campus não tinha nada. Eram seis a dez servidores. Era um trabalho além de sala de aula, porque não existia a estrutura montada. Literalmente montamos tudo. Criar os programas dos cursos. Cada professor participa de um colegiado. Sempre estamos inseridos em reuniões, além da sala de aula (*Diana*).

Como a instituição é muito nova, tudo tem que ser construído. A gente se envolve muito nessa parte burocrática, administrativa (*José*).

Além destas questões estruturais, uma questão levantada por *Eduardo* refere-se ao monitoramento do trabalho dos docentes, como uma norma da Instituição. A instituição tem em seu corpo administrativo o cargo de assistentes de alunos, que fiscalizam a permanência dos professores em sala de aula. Sobre isso, Ferreira (2012), cita que o controle e o monitoramento são importantes fatores de estresse. No caso de *Eduardo*, o incômodo se refere ao questionamento da sua autonomia de trabalho enquanto docente.

(...) esses assistentes de alunos, ficam observando os horários das aulas, é algo que me chateia, às vezes eles estão fazendo o papel do bedel (...)

Interfere na autonomia, se o professor liberou mais cedo, ele sabe o que está fazendo, já tive um questionamento, ah porque você liberou os alunos mais cedo? Porque a minha aula já tinha acabado! (*Eduardo*).

Contudo, nem todo o contexto de trabalho pode afetar negativamente os docentes. *Ricardo* cita o quanto o ambiente da Instituição, e o contato com seus colegas de trabalho, é um fator que lhe traz prazer e satisfação no trabalho.

Eu estou encerrando minha carreira aqui, e me sinto valorizado. Eu trabalho com profissionais de alta qualificação, você sente a necessidade de se melhorar cada vez mais. A maior realização é estar trabalhando em um grupo muito qualificado, coisa que não acontece em outras instituições, eu acho que é um prêmio para quem está aqui (*Ricardo*).

Nesse sentido, sobre o contato com os pares *Ferreira (2012)*, diz que a qualidade do relacionamento social nos ambientes de trabalho, é de fundamental importância para as interações socioprofissionais, e no caso da categoria docente, essa interação saudável contribui para o bom desenvolvimento das atividades extraclasse, como pesquisas, eventos e atividades de extensão que são feitas em coletivo. Assim, da mesma forma que o contexto das instituições afeta as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos docentes, as relações interpessoais com alunos, pares e chefias, também podem se tornar fonte de prazer e sofrimento.

Ao analisar as relações interpessoais também sob o aspecto da cultura organizacional, é preciso frisar que as normas e regras, a comunicação, os valores, entre outros elementos da cultura organizacional das instituições, podem contribuir para que essas relações sejam benéficas, ou pelo contrário, podem contribuir para uma degradação dessas relações. Sobre isso, nos tópicos a seguir, serão relatadas situações sob o enfoque dos relacionamentos interpessoais, e para começar, seguem os relatos dos docentes sobre suas relações com os seus alunos.

4.2.1 Vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos docentes com os alunos

Constatou-se nessa pesquisa, que as vivências de prazer no trabalho dos docentes, estão principalmente vinculadas ao relacionamento com os alunos, e às atividades desenvolvidas em sala de aula. Pôde-se perceber que os docentes, em sua maioria, criam um vínculo afetivo com os seus alunos, o que lhe proporciona sentimentos de realização, reconhecimento, e prazer em desenvolver seu trabalho.

Embora essa relação também traga vivências de sofrimento, como será relatado ao longo de todo esse trabalho.

O trabalho como fonte de prazer, apoia-se fundamentalmente na premissa da atividade/trabalho como uma vivência de bem-estar. Assim, o trabalho fonte de prazer engloba as capacidades humanas de sentir, pensar, e de fazer. O prazer no trabalho é sinônimo de felicidade, e modo de realização pessoal. A felicidade e a realização são indissociáveis dos sentimentos de contentamento, alegria, deleite e aprazimento que são vivenciados no ambiente de trabalho. (FERREIRA, 2012).

Quando perguntados sobre o que lhes traz prazer no trabalho, a resposta dos vinte entrevistados foi unânime, citando a relação com os alunos como a sua maior fonte de prazer, embora por vezes, essa mesma relação com os alunos traga alguns aspectos de desgaste. Algumas das falas dos docentes sobre a sua relação com seus alunos, estão transcritas a seguir.

A luta diária, nenhum dia é igual ao outro. Desafios aparecem. Isso é muito legal. Essa troca. Quando vem um aluno que te faz uma pergunta, ele te cutuca, te faz ser melhor, procurar algo novo, existe uma troca. Porque senão você fica limitado. Ser professor é muito gratificante por causa disso, porque ao mesmo tempo que a gente tá ensinando a gente tá aprendendo e cada dia é um desafio novo. Ser professor é muito bom, você nunca sai do mesmo jeito. É muito gratificante, é um aprendizado constante. (...) Acompanhar o desenvolvimento deles (...) Ver esse crescimento é muito legal. Você ver as perguntas que ele faz na disciplina. O crescimento não só na aula, mas pessoal também. Encontrar alunos depois no mestrado, isso é o mais legal. (...) Nossa eu participei disso. Um pouquinho do que ele é hoje, eu contribuí. Isso se torna muito maior do que qualquer problema que a gente tenha né! (Carla).

Os alunos, é muito bom ter esse contato com eles. São muito ativos, isso faz com que você se mexa para auxiliá-los e também descobrir coisas, eles dão uma energia (Diana).

A realização que os alunos nos proporcionam não tem dinheiro que pague! A orientação, você orientar a produzir, isso me fascina, isso me deixa feliz, um artigo publicado por um aluno (Lucas).

(...) Oh professor... isso é música para os meus ouvidos! Ser chamado de professor é música para os meus ouvidos! Isso não tem preço! (Lucas).

São os alunos, adoro estar no meio deles, trabalhar com formação, trabalhar com os alunos, a possibilidade de construir algo, de contribuir, estando aqui eu tenho a possibilidade de me envolver com a formação de pessoas. Ser reconhecido como professor me dá satisfação. A palavra professor estar atrelado ao meu nome me dá prazer (José).

Você ver que está contribuindo com a formação dos alunos, acho que isso tem muito valor, talvez imediatamente a gente não percebe, talvez depois de um certo tempo, encontrar um aluno e ver o quanto o seu trabalho foi bom (Mário).

A melhor parte de ser professor hoje é estar em sala de aula. Se eu só desse aula, eu serei a pessoa mais feliz do mundo (...) Quando você tem alunos interessados, parece que você está no céu, com anjos à sua volta, é tudo de bom! (Márcio).

Esses relatos quando analisados sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho, permitem compreender o trabalho como sendo um dos grandes alicerces de constituição do sujeito, e de sua rede de significados. Processos como reconhecimento, gratificação, mobilização de inteligência, mais do que estarem relacionados à realização do trabalho, estão ligados à constituição da identidade e da subjetividade do sujeito. (BOYER, 2010). Ainda, para Dejours (2012), o reconhecimento tem um impacto considerável sobre a identidade. “É graças ao reconhecimento que uma parte essencial do sofrimento é transformada em prazer no trabalho.” (DEJOURS, 2012, p. 367).

Nesse mesmo sentido, para Paschoal, Torres e Porto (2010), com base na proposta de Waterman (1993), as experiências de expressão e realização pessoal costumam ser vivenciadas, quando o indivíduo se envolve intensamente com um empreendimento, tem sentimento intenso de estar vivo e completo, quando engajado em determinadas atividades, avalia que fez o que realmente queria fazer e percebe que consegue expressar seu verdadeiro eu. A expressão pessoal e a autorrealização referem-se essencialmente à experiência individual de realização dos próprios potenciais, na forma de desenvolvimento de habilidades e talentos e de avanço de propósitos de vida.

Contextualizando assim o bem-estar psicológico, caso o professor não perceba a oportunidade de experimentar um trabalho que proporcione autonomia, relações positivas com outros professores, funcionários ou estudantes, terá sua qualidade de vida no trabalho diminuída, podendo entrar em um quadro de sofrimento psicológico.

Nesse sentido, a relação com os alunos também pode levar a certo sofrimento, porém, esse sofrimento está relacionado ao questionamento que os docentes fazem sobre sua própria capacidade profissional. Esse sentimento vivenciado pelos docentes, é definido por Dejours (2012), como o sofrimento gerado pelo medo de não satisfazer,

de não atender às expectativas de certo público, no caso, dos alunos. Essas sensações são descritas a seguir, nas falas de *Rosângela*, *José* e *Vinícius*.

Quando os alunos não rendem, isso dá um sentimento de culpa, às vezes eu saio da aula arrasada, arrasada. Isso faz eu refletir que talvez a minha metodologia não esteja muito boa (...) Hoje eu levo isso bem melhor. Eu consigo identificar quais são os pontos que eu preciso melhorar (Rosângela).

Nem sempre é tranquilo, existem turmas que a gente tem uma afinidade maior. Existem turmas em que essa correspondência não acontece. E isso desgasta muito fisicamente, psicologicamente, há um desgaste muito grande (José)

(...) Na profissão docente eu acredito que não há separação entre o profissional e o pessoal. Você precisa observar os teus sentimentos. Se a turma não foi bem, eu me pergunto será que eu estou passando errado, ou ensinando de forma que eles não estão entendendo? (José).

(...) E você leva para casa, às vezes a família percebe que você não tá bem, tá diferente. Não sei se os outros colegas conseguem separar isso, eu não consigo. É um ritmo infinito (José).

Nesta fala de José, chama a atenção sua observação sobre o fato de se separar o pessoal do profissional. Sobre isso Codo, Sampaio e Hitomi (1993), lembram a origem da palavra indivíduo, sendo uma tradução latina do *atomon* grego, de Demócrito, “o que não pode ser dividido”. Pensar no indivíduo dessa forma, como um ser que não pode, ou não consegue, separar sua atividade profissional, de sua vivência pessoal, sendo assim, leva a um entendimento de que tudo o que acontece de ruim na experiência profissional, tende a afetar o emocional, psicológico, ou outras instâncias da vida pessoal.

Dando sequência às análises sobre essas vivências profissionais dos docentes que refletem em suas vidas, segue a fala de *Vinícius*.

Os alunos me avaliaram com zero na avaliação do estágio probatório, por eu ter reprovado vários outros alunos no ano anterior, então foi uma situação bem desgastante (Vinícius).

(...) Teve noites que eu não conseguia dormir, pensando o que eu poderia fazer para reverter isso. Porém, hoje eu já me sinto mais tranquilo (...) Eu ainda não tenho certeza da minha metodologia, porque as vezes funciona bem com um grupo e com outros não (Vinícius).

(...) Acontecendo esses tumultos com os alunos, você absorve aquilo né, leva aquilo pro psicológico. No domingo a tarde eu já começava a sofrer porque eu ia ter aula numa turma difícil na segunda feira, nos dias seguintes tudo ia bem. E você busca um certo refúgio, uma fuga disso. Em alguns momentos eu ia contra os meus princípios para criar uma atividade ou diminuir o peso de uma prova para cativar eles, diminuir esse atrito, mas você sabia que estava indo contra alguns critérios que você tinha estabelecido como avaliação, tudo isso para diminuir esses atritos e esse desgaste, então é meio que uma barganha, para diminuir essa tristeza, essa pressão psicológica que você sofre. Eu não consigo ainda hoje separar isso não. Eu carrego comigo e é desgastante (Vinícius).

Na fala de *Vinícius*, a dificuldade em lidar com turmas ou alunos “*difíceis*”, leva-o ao sofrimento, e para evitar esse sentimento, ele chega a buscar formas de “*cativar*” esses alunos, mesmo indo contra seus princípios profissionais. Sobre isso, Chanlat (2013), fala sobre a constituição do sujeito que passa por essa relação com o outro. É por meio das relações com os outros, que o sujeito se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimento, e satisfaz ou não, seus desejos. Assim, a vida psíquica exerce um papel fundamental no comportamento humano, de ordem individual ou coletiva. A partir dessas considerações de Chanlat (2013), é possível entender porque essa relação difícil com as turmas ou alunos, torna-se algo que desgasta tanto a *Vinícius*. É o retorno negativo do outro, no caso dos alunos, que tem um impacto sobre a sua realização, e o leva a essa vivência de sofrimento.

Ainda sobre o sofrimento docente com relação aos alunos, há um relato sobre o assédio sexual sofrido por uma docente, por parte de seus alunos. Na literatura sobre o sofrimento docente, há muitos relatos sobre várias formas de violência por parte dos alunos contra os professores, porém, o assédio sexual é algo ainda pouco estudado. Sem dúvida, essa é uma situação que leva a docente a um sofrimento, como ela cita a seguir.

Por ser jovem já sofri preconceito por parte dos alunos. O assédio dos alunos também incomoda bastante (...) Bem pejorativo. Essa é a pior parte. Assédio de aluno é triste, eles passam colando no meu corpo, mas eu não posso fazer nada, eu finjo que não aconteceu. Eu prefiro ignorar, até porque eu tenho medo deles me acusarem de perseguir a turma (Rosângela).

Da mesma forma que *Vinícius*, *Rosângela* também busca evitar o enfrentamento com os alunos. E para evitar essas situações, ela chega até mesmo a ficar indiferente ao assédio praticado pelos alunos contra ela. Assim *Rosângela*

deixa de reivindicar seu direito de defesa, ou proteção contra essa agressão, para não ter que lidar com as consequências dessa situação no seu dia a dia em sala de aula.

Encerrando essa seção sobre o prazer e sofrimento no trabalho dos docentes com os alunos, foi possível identificar que o grande fator de alegria e prazer para os entrevistados, é a sua relação com seus alunos. Contudo, essas relações também podem trazer sentimentos ruins, como o medo de não satisfazer, e até algumas situações pontuais como o assédio referido por *Rosângela*. Porém, infelizmente, os relatos de sofrimento no trabalho dos docentes entrevistados, são bem mais numerosos do que seus relatos sobre as suas alegrias e realizações no seu trabalho.

As vivências de sofrimento no trabalho, relatadas pelos docentes nesta pesquisa, são muitas, e chama a atenção que a maioria das vivências de sofrimento dos docentes referem-se ao relacionamento interpessoal, tanto relacionado com seus pares e chefias, como também relacionadas com as formas de gestão, e outros elementos da cultura organizacional das instituições em que trabalham.

Essas vivências de sofrimento dos docentes serão discutidas e analisadas, tanto partindo do contexto das relações interpessoais, como com relação às instituições de trabalho, suas formas de gestão, e a cultura organizacional presente nestas instituições, de acordo com as percepções dos entrevistados.

Assim, para que se possa fazer as análises de forma específica dessas situações, os relatos sobre o sofrimento no trabalho serão divididos em seções,, sendo a primeira delas, a que trata das vivências de sofrimento dos docentes vinculadas ao relacionamento entre pares, como será trazido a seguir.

4.2.2 Vivências de sofrimento no trabalho dos docentes entre pares

Sobre o aspecto emocional do trabalho, de acordo com Schujmann e Costa (2011), com o aumento das horas destinadas ao trabalho, caso bem específico dos docentes, o tempo de lazer está cada vez mais restrito e reduzido, o que dificulta na manutenção, e no início de novos laços de amizade fora das instalações da

empresa, o que possivelmente induz a um fortalecimento dos vínculos afetivos existentes dentro da organização.

Assim, as interações e o surgimento de amizades no ambiente de trabalho, podem ocupar um papel de destaque na vida das pessoas, uma vez que os amigos podem fornecer apoio, compreensão e ajuda. Contudo, perder um amigo no ambiente de trabalho, significa deixar de ter uma fonte de apoio e ajuda. O rompimento de um relacionamento de amizade em uma organização pode ocorrer por vários motivos, entre eles as personalidades das pessoas, as expectativas conflituosas, as traições e as promoções. (SCHUJMAN; COSTA, 2011).

Outro aspecto importante das relações interpessoais, refere-se ao respeito aos colegas e hierarquias dentro das instituições. Ao pensar na relação dos pares dentro das instituições de ensino, fica clara a noção de horizontalidade, considerando que todos os docentes ocupam a mesma função. Com algumas exceções, como os cargos administrativos de coordenação de cursos, ou centros, por exemplo, todos deveriam respeitar as mesmas regras de trabalho, e normas que regulem a convivência e a hierarquia entre si. Porém, isso nem sempre acontece.

Sob o contexto das instituições, o respeito entre os pares, e dos pares para com as chefias, reflete alguns dos elementos da cultura organizacional, como as regras e normas. Nesse sentido, caso a instituição ou organização, não tenha suas regras e normas bem definidas, estabelecendo inclusive sanções aos que não as respeitem, pode-se abrir espaço para comportamentos e atitudes nocivos ao bom relacionamento entre os grupos no trabalho.

Nos resultados obtidos nessa pesquisa, as relações interpessoais no contexto do trabalho dos docentes, foram citadas como fontes de sofrimento no trabalho. Muitas situações que envolvem a falta de união entre os pares, e até mesmo as atitudes de competição, e falta de respeito entre eles foram relatadas durante as entrevistas. Essas situações são apresentadas a seguir.

Para *Lucas* a relação com os seus colegas de trabalho mostrou ser bastante conflituosa, conforme seu relato a seguir.

Nossos pares não são pares, são ímpares, são nossos ímpares! (Lucas)

Eu nunca tive uma relação com os meus pares do ponto de vista acadêmico (...) as discussões sempre foram guerras, e cada um defendendo a si mesmo, e as guerras sempre foram políticas. Existe muito mau caráter, muita mentira. Não existe uma relação. Nós não somos nem profissionais! (...) No meu curso tem professor processando o outro, processando o professor e a universidade que não tomou posição. Eu não posso xingar o meu colega em público, eu não posso escrever que meu colega é isso em um e-mail público, eu tenho que agir com urbanidade, eu sou um servidor público, eu tenho que cumprir a lei! (Lucas).

No relato de *Lucas*, fica claro seu incômodo sobre o fato dos docentes não manterem um ambiente de respeito entre si. Os fatos citados por ele, como os xingamentos e as difamações em público, vão além das relações interpessoais, e afetam o próprio código de ética destes profissionais, que devem cumprir a lei, agindo, no mínimo, com urbanidade entre si. Por isso, sua conclusão, de que “nós não somos nem profissionais”, e o fato de *Lucas* incluir-se nessa fala, reflete seu ponto de vista enquanto categoria, da qual ele faz parte. Isso vai ao encontro do pensamento de Schujmann e Costa (2011), que defendem que as personalidades, as expectativas conflituosas, as traições e as promoções são motivos que parecem ser a causa dos conflitos entre os docentes, gerando inveja, raiva, ou outros tipos de situações desagradáveis entre os grupos.

Ainda sobre essas situações de desrespeito e conflitos, o relato de *Bruno*, reforça o quanto essas situações são prejudiciais.

Existe discriminação pela formação, entre os pares mesmo. Mas existe uma disputa já entre cursos, entre áreas, entre qualificações digamos assim. Vem questões pessoais, de vários níveis, de constrangimentos, de pessoas que não se conversam mais, que não se cumprimentam. Existe uma teia de relações que mistura o profissional com o pessoal (Bruno).

Bruno ainda relata um momento em que foi tomado pela raiva, e teve uma rompante durante uma reunião. Essas situações extremas de raiva, tornam-se fonte de sofrimento para os docentes, e acabam tendo como consequência um distanciamento dos pares, que leva a um relacionamento extremamente formal, prejudicando a convivência que poderia levar a um clima de trabalho favorável para o bem-estar dos docentes.

Teve uma situação, o meu chefe combinou uma coisa e fez outra, na reunião eu gritei com ele (...) Eu fui deselegante, mas eu já tava cheio. Seu eu pudesse eu tinha enfiado a mão na cara dele. (...) Hoje eu procuro não levar para o lado pessoal. Eu continuo respeitando a pessoa. Mas dessa vez eu saí do sério. Quando eu olho pra trás eu fico com vergonha até, mas você me pergunta valeu a pena? Valeu a pena, não faria de novo, mas valeu a pena. Isso expressa como a Instituição nos leva ao extremo. Não estou justificando, mas é um ambiente que está nos levando a situações extremas (...) Atualmente a minha relação com os pares é formal, é burocrática. Tenho reuniões mensais do colegiado, que eu vou porque eu sou obrigado. Por mim eu não iria (Bruno).

Bruno em seu relato afirma que a Instituição tem levado a todos ao extremo. Para ele as disputas entre pares e cursos, e o desrespeito entre os professores, são atribuídos como consequências da instituição. A partir disso, é possível apreender que os aspectos organizacionais, e principalmente da cultura organizacional, tem contribuído para suas vivências de sofrimento no trabalho.

Para *Elisa*, a relação com os colegas de trabalho é descrita como péssima, e a causa disso, segunda ela, está na falta de diálogo entre os docentes, e também em um comportamento individualista, que não considera o grupo, ou o bem comum da Instituição, mas sim, os interesses pessoais de cada um.

É péssima, lógico não é com todos. Tenho boa relação com alguns colegas, mas no geral é péssima. O diálogo não é produtivo, temos um grande problema, porque as reuniões têm sido desastrosas. Todos vão saindo no meio da reunião, tem muita agressividade (Elisa).

Tem professores que acham que estão em *Harvard, Universidade da Sorbonne*. Então as brigas aqui são por poder, são picuinhas, egos, nossa! (...) Mas por conhecimento não vi nenhuma. As discussões que temos em reuniões nunca são pelo/sobre o aluno, as discussões são porque eu quero menos horas, porque eu quero sair, eu quero afastamento, você tem menos coisas que eu. Aqui a gente enfrenta problemas todos os dias. Mas eu acho que a maioria dos problemas é por falta de diálogo. As pessoas não se sentam para dialogar (Elisa).

Jéssica e *Gabriela*, referem-se à injustiça na divisão de trabalho entre os docentes, como fonte das discussões entre eles.

Tem muita injustiça, porque alguns assumem muita coisa, e outros não. A gente vai se sobrecarregando porque ninguém assume. Normalmente eu falo na cara, se eu preciso de uma pessoa e ela não colabora, eu falo na cara. (Jéssica).

Mas tem pessoas que não adianta falar, porque a relação vai desgastando e aí você vê que não vale a pena, e tem pessoas que acham que você tá querendo ser o vigia do horário delas, se a chefia não se importa, eu não vou me importar, mas que sobrecarrega o meu trabalho, sobrecarrega. As intenções não são tão limpas. Por trás de discursos existem outras finalidades. Tem uns que pensam de maneira bem legal, bem ética, mas esses preferem não se envolver (Jéssica).

Tem essas brigas que ninguém sabe o porque, e a gente fica no meio do fogo cruzado, aí eu não vou muito nas reuniões para me preservar mentalmente e emocionalmente. Porque as pessoas vão discutir o porque o curso X gastou um real a mais do que o curso Y. Eu só vou quando o assunto é extremamente importante, porque é só bate boca, nada construtivo. Você só adocece. Eu não entendo as brigas que eles tem. Professor que foi contratado para curso noturno, mas diz que ele não dá aula à noite, e não dá aula nem segunda e nem sexta! E aí tem que ir para uma assembleia para discutir isso? (Gabriela).

Assim como *Bruno*, *Jéssica* e *Gabriela* sentem os reflexos da ação omissa da Instituição, no tocante aos aspectos da falta de regras e normas, principalmente para que se possa evitar as chamadas “*injustiças*” quando alguns professores assumem muitas tarefas, enquanto outros não. A questão das reuniões, levantada por *Gabriela*, também chama a atenção para a falta de cumprimento das normas, como no caso do professor que se recusa a assumir as aulas em determinado período, ou dias da semana, sem nenhuma sanção para este tipo de comportamento, por parte da instituição.

Gabriela relata ainda sua decepção em estar em um ambiente acadêmico que não prioriza a construção do conhecimento, onde os interesses particulares prevalecem sobre o interesse coletivo, como revela na sua fala.

Estamos em um ambiente acadêmico, não pode acontecer esse tipo de coisa. O que mais me entristece de todo esse processo, é que não é pela construção do conhecimento, pela construção da universidade, é por cargo, por dinheiro, por interesses particulares. Aí você fica entristecido em função disso, é porque eu quero um cargo, eu quero um mil, dois mil, três mil, isso deixa a gente assim desmotivado (Gabriela).

Diana, que também é coordenadora de curso, fala da questão da sobrecarga de trabalho que alguns docentes assumem, enquanto outros fazem só o mínimo necessário. Para ela uma forma de evitar esse tipo de situação, que parece ser bem comum no ambiente acadêmico, seria uma avaliação institucional sobre a produtividade dos professores, como ela comenta a seguir.

De forma geral, o clima é amistoso, todos são bem respeitadores. De forma geral todos se dão bem. Como coordenadora, tenho que cobrar, mas eu procuro fazer de uma forma tranquila, nunca tive problemas com isso (Diana).

Sim, isso é bem normal, alguns professores se sobrecarregam e outros fazem só o mínimo. E isso causa um sentimento de injustiça. Tem gente que tá sempre aqui, envolvido em tudo, e outros que não. Acontece essas situações. Na minha opinião deveria ter uma forma de avaliar a produtividade do professor (Diana).

Diana é bem explícita quando se refere a falta de meios formais para avaliar a produtividade dos professores. A fala de *Diana* reforça como os elementos da cultura organizacional, como as regras e normas, repercutem nas vivências dos docentes, visto que um instrumento de controle, poderia contribuir para uma divisão justa de trabalho entre os docentes.

Eduardo, tem ciência da competição que acontece entre os professores, e até já diz ter sofrido com uma situação assim em outra instituição. Mas para ele, na Instituição em que trabalha, isso ainda não é um problema.

Aqui é o lugar onde existe menos competição. Nas universidades existem as fogueiras das vaidades. Já participei de uma reunião, onde um professor disse o seguinte: Ah para nós professores mestres e doutores... ele colocou uma separação, nós e os outros. Eu não era nem mestre nem doutor, era especialista. Aqui eu não sinto isso. É claro que existe uma certa competição, quem chora mais, ganha mais. Os colegiados mais bem organizados, estruturados conseguem mais do que os outros (Eduardo).

Fernanda e *José* também reforçam que a Instituição em que trabalham ainda não apresenta um quadro de competição tão acirrado entre os docentes, apesar de não negarem a existência da competição.

Na Instituição é uma coisa que eu não vejo quase assim, essa coisa de concorrência. Depende muito do colegiado. O meu colegiado é muito colaborativo. Tem outros colegiados que são mais competitivos, tem mais concorrência entre os colegiados. Tem colegas que falam, que reclamam, tem sim (Fernanda).

Aqui na Instituição, como nós somos um campus pequeno, eu vejo que não existe essa concorrência que existe em universidades maiores. Só que também não há muita colaboração. A maioria dos projetos são individuais. A relação é muito boa, amistosa, tranquila. Isso é facilitado, porque estamos todos na mesma sala. Essa problemática é muito particular das universidades. Aqui os recursos para projetos são muito pequenos, em universidades, os recursos são maiores (José).

José menciona uma questão que refere-se aos recursos que são disponibilizados para as pesquisas dos docentes. Para ele, esse seria o grande causador da competição entre os docentes, a briga pelos recursos financeiros.

Já para *Rosângela*, a convivência com seus colegas docentes revelou-se problemática. Ela esperava uma relação mais participativa, de trabalho em conjunto, e lamenta não poder desenvolver trabalhos em conjunto com outros docentes. Também citou o preconceito que ela enfrenta pelo fato de sua formação não ser em licenciatura, como a maioria dos outros docentes, e que isso faz com que ela se sinta excluída, como ela cita a seguir.

Existem as rixas, infelizmente elas existem. Quando eu comecei eu pensei que eu não veria isso. Desenvolver um projeto em conjunto é praticamente impossível. Eu sinto uma falta dessa integração das áreas, e projetos em comum. Nas reuniões eu me sinto um pouco excluída (*Rosângela*).

A gente tem pensamentos diferentes, cada um fica numa bolha, aí nas reuniões a bolha deles é maior que a minha. Existe discriminação pela questão da formação (...) Fica quieta aí porque a tua opinião não vale nada, eu sou licenciado e você não é. Eu já briguei com uma colega sério. A colega estava dando muito palpite na minha disciplina, a gente ficou um tempo sem conversar direito, ninguém mediou a situação. Hoje a gente já se fala. Eu tenho que levar em consideração que eu vou trabalhar com eles por muito tempo (*Rosângela*).

Durante a entrevista de *Rosângela*, a mesma estava emocionada, pois havia acabado de sair de uma reunião, onde os fatos citados ocorreram. Ao responder a pergunta sobre a sua relação com seus pares, novamente sua voz ficou embargada, e via-se nos seus olhos sua luta interior para não ir às lágrimas novamente. Essa é uma situação de sofrimento no trabalho latente para *Rosângela*.

Nesse sentido, para Dejours (1992), com raras exceções, o sofrimento é razoavelmente controlado pelos trabalhadores. Porém, quando o limite de tolerância é ultrapassado, pode acontecer que o trabalhador não consiga manter seu ritmo de trabalho, ou seu equilíbrio mental. É exatamente para esse fato que essa pesquisa busca chamar a atenção.

No depoimento de *Vinícius* pode-se perceber mais traços do sofrimento psíquico que pode ser desencadeado nas relações interpessoais dos docentes, como o desgaste, a tristeza, e o abatimento.

Você também cria uma certa afinidade com alguns e outros não. Com alguns você tem atritos, com outros, afinidades, e outros que não há relação nenhuma. Discordâncias, isso tem, isso não é bom, principalmente quando você está trabalhando com alguém que o trabalho dele é se posicionar contra o seu trabalho (Vinícius).

Tanto que na avaliação de estágio probatório, um membro da equipe levou muito em consideração o que os alunos colocaram, não avaliou segundo o olhar dele, mas de acordo com o olhar dos alunos. Isso gerou um conflito imenso até hoje. A gente trabalha junto, mas tem esse conflito isso não é bom, é desgastante. Eu levo pro pessoal muito, eu fico abatido, fico triste, fico desgastado psicologicamente, quando precisa trabalhar com aquela pessoa, você resgata todo o atrito anterior, e já começa a sofrer antes (Vinícius).

Na fala de *Vinícius* pode-se perceber o peso que o julgamento dos colegas sobre o seu trabalho tem para ele, a ponto de o fazer sofrer por antecedência, ao saber que terá que ter contato com colegas que não o consideram bem. Sobre os julgamentos Dejours (1997), afirma que é a partir do julgamento que o sujeito recebe, que o indivíduo confere ao ego o reconhecimento pelo trabalho realizado. Para isso, é preciso que o indivíduo tenha maturidade para saber lidar com julgamentos negativos, a fim de não prejudicar sua autoconfiança, e destabilizar sua normalidade psíquica perante sua atividade laboral.

Ainda para Dejours e Jayet (2012), uma consequência de um mau relacionamento entre pares, é o desenvolvimento do individualismo. O fechamento de cada um em sua esfera privada, como válvula de segurança, mas que também é fonte de sofrimento no trabalho, como sinal de falência dos vínculos afetivos no ambiente de trabalho, e a prevalência de um ambiente de relações sociais degradadas entre colegas, tornando-os, não raro, trabalhadores rivais, em vez de parceiros em prol de um bem comum. (DEJOURS; JAYET, 2012; PAULA et al, 2016).

Ao encerrar as considerações sobre as relações dos docentes entre pares, é importante destacar que, tão importante quanto os aspectos emocionais e afetivos, o aspecto organizacional mostra-se como um fator motivador para as vivências de sofrimento no trabalho dos docentes. Nos depoimentos trazidos fica clara a falta de aplicação de normas e regras, que deveriam pautar o trabalho dentro das instituições de ensino, bem como garantir um clima de trabalho respeitoso entre os pares.

Nesse sentido, Ferreira (2012), fala da importância de pensar o trabalho como fonte de prazer ou de sofrimento para os trabalhadores. Para o autor, torna-se um ponto interessante de reflexão para os dirigentes e gestores das organizações, abrir espaço para a discussão dessas questões, para que se possa reconhecer e repensar os efeitos das organizações sobre a subjetividade dos indivíduos.

Além das vivências de sofrimento relacionadas com a convivência com os pares, os docentes também relatam vivências de sofrimento que resultam da sua relação com suas chefias diretas. Essas vivências de sofrimento serão relatadas a seguir.

4.2.3 Vivências de sofrimento no trabalho nas relações com as chefias

Sobre a questão das chefias no ambiente docente, torna-se importante refletir sobre o papel de gestão. Ao gestor cabe a missão de alinhar os objetivos pessoais de cada trabalhador, com os objetivos da instituição em que ambos estão inseridos.

Além disso, o trabalho de um gestor requer a gestão das relações interpessoais. Nesse sentido, a forma de gestão é fator determinante para o desenvolvimento profissional e pessoal, e para as vivências de prazer e sofrimento das pessoas sob sua gestão. (MENDES; AGUIAR, 2013).

Quanto às vivências de sofrimento advindas das relações entre os docentes e chefias, pode-se afirmar que essas foram as mais marcantes entre todas deste trabalho. Há que se citar que essas situações não ocorrem somente na relação vertical descendente (chefia/subordinados), mas também no sentido inverso (subordinados/chefia).

Alguns relatos que serão trazidos aqui refletem uma situação muito dramática, e até mesmo inconcebível quando se pensa que o meio em que essas pessoas trabalham, a academia, deve ser um ambiente aberto, de cooperação, onde os esforços devem ser direcionados para os objetivos da formação de pessoas. Justamente por isso, não se pode aceitar que tais situações ocorram, e que isso continue a ocorrer sem que haja uma atitude institucional que busque frear esse tipo de atitudes, por parte dos docentes e das chefias.

Nesse sentido, uma das reflexões que este trabalho busca provocar, é a percepção de como os elementos da cultura organizacional, como as regras, normas, valores, comunicação, discurso, poderiam contribuir para a mudança de tais cenários dentro das instituições.

Ao iniciar essa seção, as primeiras falas trazem a impressão de alguns docentes, de ambas as instituições pesquisadas, sobre a relação entre docentes e chefias. Nesses relatos, já se pode perceber um clima de animosidade que parece estar presente nestas relações, como pode-se verificar no depoimento de *Lucas*.

Professor não aceita a ideia de que alguém seja o chefe dele, não aceita a ideia de ter um chefe imediato. Ele acha que ninguém pode ser o chefe imediato dele, porque ele se acha! (Lucas).

Só tem cacique aqui! Ou o coordenador vira um capacho e faz as vontades de todos, ou ele vai se indispor (Lucas).

A maioria prefere ficar como capacho, assinando, encaminhando, abrindo o debate, não chamando a atenção, aí vai bem. Há um despreparo para ser chefe na Instituição, a maioria é novo, e acha que ser chefe em uma universidade nova e que ainda não tem os procedimentos institucionalizados, possibilita fazer o que se quer. Não tem esse preparo técnico (Lucas).

E muitos são mau caráter mesmo. Pessoas que fazem descaradamente as coisas para beneficiar a si mesmo e a outros, e não escondem isso. E aí com um mau caráter não tem como você lidar, e é uma coisa extremamente difícil de se provar. É uma universidade de balcão. Ninguém manda, ninguém obedece. Ninguém cumpri ordem, porque cumprir ordem denigre a minha imagem... ah pelo amor de Deus! (Lucas).

Destaca-se novamente a falta de procedimentos, normas e regras, quando *Lucas* se refere a *“uma universidade de balcão” “Ninguém manda” “ninguém obedece” “ninguém cumpri ordem”*. Além disso, na fala de *Lucas* pode-se perceber alguns dos traços da cultura organizacional brasileira, quando ele se refere às pessoas que *“fazem descaradamente as coisas para beneficiar a si mesmo e a outros”*. Nessa fala, é possível perceber a presença do personalismo permeando as relações de trabalho dentro da instituição.

Outros relatos também trazem exemplos da relação entre docentes e chefias, como os de *Márcio*, *Mário* e *Ricardo*, a seguir.

Fora daqui eu vivi assédio moral, deveria ter denunciado, porque se não frear essa pessoa, ela continua fazendo com outras pessoas. Me desgastou emocionalmente muito (Márcio).

Tem pessoas que quando ocupam um cargo de chefia, elas não sabem os limites que tem, e que alguns procedimentos pessoais, estão saindo dos limites do cargo, e as pessoas não são preparadas para isso, na faculdade não se ensina isso, os limites, até onde você pode ir (Márcio).

A relação é razoável. Eles tem que aprender a ser mais democráticos. A chefia precisava ser mais democrática, ouvir mais, deixar que mais pessoas participem. Eu acho que tem uma boa intenção, mas não tem uma sinergia, não tem uma confiança mútua, exige um certo exagero em burocracia para se resguardar (Mário).

Da minha parte é muito tranquilo. É preciso ter chefias que saibam escutar os problemas dos outros para compreender as dificuldades (Ricardo).

Uma conversa sincera de ambos os lados, o respeito. Eu converso muito com o pessoal da área pedagógica. Eu acredito que o diálogo é fundamental, porque o objetivo é único, é o nosso aluno, se eu procurei entrar aqui, se eu vim pra cá, eu devo entender que eu devo seguir essas orientações. Já passei por situações difíceis em outras instituições. Eu já trabalhei com pessoas inflexíveis, mal educadas, prepotentes, as vezes você tem que gerenciar de uma forma que resolva o problema sem criar atrito (Ricardo).

Após esses relatos, agora serão trazidas três falas detalhadas, pois as situações reveladas por esses docentes são muito críticas, e por meio delas é possível ter uma noção de quanto sofrimento essas relações mau estabelecidas entre docentes e chefias podem gerar.

A primeira história é a de *Gabriela*. Para contextualizar o cenário dessa história, é preciso esclarecer que *Gabriela* já tinha experiência como docente em outras instituições, e quando entrou na Instituição, propôs algumas sugestões para o curso onde atuava, contudo, essa postura de *Gabriela* gerou uma situação, que segundo a própria, foi de assédio moral.

Para Oleto, Silva e Paiva (2016), o assédio moral é um tipo de violência psicológica específico, que não pode ser confundido com outros tipos de comportamentos abusivos isolados. Para que haja assédio moral, é imprescindível a manifestação daqueles atos por um lapso razoável de tempo. E, de acordo com Bobroff e Martins (2013), o assédio moral é caracterizado pela degradação deliberada das condições de trabalho, visto que, quando surte efeito, é capaz de gerar desestabilização e fragilização da vítima. Esta paulatinamente perde sua

autoestima, dúvida de si mesma e sente-se mentirosa à medida que se vê desacreditada pelos outros. Dessa maneira, aniquilam-se suas defesas e abala-se progressivamente sua autoconfiança, dificultando ou mesmo impossibilitando o desempenho de suas atividades laborais, e às vezes, familiares e sociais

Após essas considerações sobre o assédio moral, seguem alguns trechos da fala de *Gabriela*.

Eu como tinha experiência na área do curso fiz algumas propostas, e os outros professores do curso não gostaram, e começaram alguns enfrentamentos, muito maléficos! (...) Essas coisas começaram a me incomodar muito, eu até falo que eu tive o meu filho antes, por causa de todas essas questões (*Gabriela*).

É preciso esclarecer que *Gabriela* estava grávida nesse período, e na sequência *Gabriela* relata como a sua gravidez foi afetada pelas relações do trabalho.

O meu filho nasceu com seis meses e meio, por tudo isso. Aquelas pessoas não são gente, não são gente, é assédio moral o que fizeram comigo. Fui muito assediada por eles, E eu sentia que era tudo para me afrontar, diziam que eu não fazia as coisas, que fazia fora do prazo. Eu não dormia, não podia tomar remédio para dormir, porque eu estava grávida, eu tinha muita dor no pescoço de tensão, eu tinha febre, ficava sem voz, não conseguia dar aula, falava e não saía a voz, assim direto, direto, direto. E o médico pediu para eu me afastar, que eu não podia viver nesse processo de adoecimento, que isso iria fazer muito mal para o bebê. Nisso rompeu o tampão, e eu entrei em trabalho de parto, ele teve que costurar o colo do útero, e aí eu me afastei definitivamente. Mesmo assim ele nasceu de seis meses e meio, ficou 40 dias na UTI, mas hoje está bem. Mas foi todo um sofrimento, nesse período eu pedi remoção para outro curso, eles não queriam deixar, aí eu fiz uma coisa que não era muito ética (*Gabriela*).

(...) Eu fui conversar com o diretor do centro, e pedi para ele, ele disse que ia ver o processo e que ele autorizaria a minha remoção. Nesse período pensei até em sair da Instituição, mas por uma questão de sobrevivência, e também porque essa situação não poderia durar a vida toda, não sai (*Gabriela*).

Neste relato de *Gabriela*, é possível uma análise sob o enfoque da psicodinâmica do trabalho, no que se refere às expressões diretas do sofrimento, como a insônia, as dores no corpo, ocasionadas pela tensão, a falta de voz, chegando ao extremo da quase perda do seu bebê, em decorrência de todos os problemas físicos e psicológicos enfrentados no trabalho.

Dejours e Jayet (2012), ainda citam os procedimentos defensivos a que os trabalhadores recorrem nas situações de sofrimento no trabalho, como passar por cima de seu superior imediato, não se dirigindo mais a ele, mas passando diretamente ao nível superior. Isso foi evocado por Gabriela quando ela dirigiu-se ao diretor do seu centro disciplinar, solicitando sua remoção para outro curso dentro da instituição de ensino em que trabalha.

Gabriela ao final da sua entrevista, ainda fez o seguinte comentário:

É um desabafo poder falar um pouco do que nos incomoda, mas também nos faz feliz! Falar sobre a saúde mental no trabalho, o quanto determinado tipo de cultura pode ser prejudicial. Não existe uma preocupação institucional sobre isso (*Gabriela*).

Ouvir essas palavras traz um sentido especial ao trabalho de pesquisa. Pois a intenção ao empreender uma pesquisa como essa, é justamente poder chamar a atenção para a responsabilidade das organizações e instituições, sobre o sofrimento ou o prazer no trabalho. Fica registrado o agradecimento pela confiança e pela colaboração de *Gabriela* para com esta pesquisa.

Outra situação é a de *Elisa*, que relata sua experiência com sua chefia imediata. *Elisa* sofreu uma perseguição pessoal, que lhe trouxe vários problemas, desde a dificuldade em realizar seu doutorado, sua separação, e diversos problemas de saúde.

Eu sofri muito quando aconteceu porque foi um ataque pessoal. Foi quando eu pedi para fazer doutorado (presencial), e eu pedi afastamento. Aí infelizmente, quando eu pedi afastamento, mas quatro professores da minha área solicitaram afastamento também. Realmente eu entendo que é complexo dar o afastamento para quatro pessoas, ao mesmo tempo, só que as outras três pessoas conseguiram, e eu não! Sendo que eu fui uma das primeiras professoras a chegar, com mais tempo de instituição, e mais produção acadêmica (*Elisa*).

(...) Aí eu entrei com um processo judicial, o juiz negou o meu pedido de afastamento, porque disse que eu era imprescindível, mas aí as outras pessoas conseguiram, sendo que elas não precisavam estar lá para fazer o doutorado não presencial (...) me diziam que o doutorado não era imprescindível para a instituição, que era um projeto pessoal meu. Quando o MEC vem avaliar o curso, o número de doutorados é importante, mas a resposta foi essa. Pelo decreto de afastamentos, tem prioridade o professor com mais tempo de instituição. Mas não foi assim. E sim, realmente, a coordenação tinha um problema pessoal comigo. Uma vez eu falei uma coisa que a pessoa não gostou, e tivemos um problema pessoal (*Elisa*).

A história de *Elisa* não terminou com a negativa de afastamento para o doutorado. Durante a realização do mesmo, ela continuou a ter problemas com a sua chefia, como descrito no seu relato.

Foi péssimo, eu tive que ir no psicólogo, porque eu não conseguia mais entrar na universidade, tanto que agora eu faço muito esforço para não chorar quando falo disso (Elisa)

Mas depois disso eu enfrentei um processo administrativo porque essa pessoa (referindo-se a coordenação) me acusou de abandono do trabalho. Ela falava que eu estava viajando, sendo que eu não estava viajando, sem autorização dela (Elisa).

(...) Eu tive que pedir para os alunos assinarem um documento de que eu estava presente em todas as aulas. Tudo isso, mais cursar o doutorado me levou a uma separação, psicólogo, voltei a fumar, fazia dez anos que não fumava, voltei a fumar, pedi a transferência, e eu não queria mais entrar na instituição. Não era que não queria, eu não conseguia. Tentava atravessar o prédio e começava a chorar, e se eu não tivesse tratado isso com o psicólogo, hoje possivelmente também não estaria aqui hoje... (Elisa).

Durante a entrevista *Elisa* se emocionou bastante ao relatar essa situação. E ela continuou seu relato, revelando outros fatos que ocorreram na instituição, envolvendo não só a sua chefia imediata, mas outras instâncias superiores.

O pró-reitor me chamou para uma conversa, ele me convocou para uma reunião, eu não sabia do que se tratava, e fui. E quando eu cheguei, estava ele, o meu coordenador, e uma pessoa responsável pela gestão de pessoas. E falaram, é professora parece que você está de férias! É porque você não fez o termo para redução de carga horária (Elisa).

(...) olha ninguém me explicou que eu tinha que fazer isso, ninguém me explicou, não teve em nenhum momento má fé da minha parte. Só que não sabia como tinha que proceder. Aí eles me falaram, ah faça um relatório, que você assume o seu erro, e a gente não abre processo administrativo contra você (Elisa).

(...) E aí eu fui muito ingênua, porque eu fiz. E foi com isso que abriram o processo administrativo. Foi muito ruim, porque não é só isso que aconteceu, é também o fato de que você confiou nessas pessoas, porque iriam falar uma coisa, para depois utilizar isso contra? Fui enganada. Eu tive (leve) muito, muito tempo para aprender a lidar com essa questão. Porque eu não conseguia olhar para eles, eu queria sair da instituição (Elisa).

(...) Eu senti que três forças de poder se aliaram, por um objetivo pessoal do coordenador, que era realmente me tirar da universidade, você via na cara dele, ele me falava, eu quero exonerar você! (...) Então você via ali que era uma coisa muito pessoal, e que duas outras pessoas concordaram com isso. Foram três semanas que eu fiquei em desespero total (Elisa).

Elisa continua seu relato, sobre o processo administrativo que teria sido aberto contra ela.

Eu acho que jamais abriram o processo, foi só a questão do assédio mesmo, eu acho isso trágico. E isso não aconteceu só comigo, aconteceu com outras pessoas do centro (*Elisa*).

(...) O coordenador do centro tem um comportamento que é agressivo mesmo, aconteceu com muitas outras pessoas, não assim, mas das pessoas se sentirem ofendidas, de assédio moral (*Elisa*).

Por fim, *Elisa* termina seu relato dizendo como se sente hoje em relação a essa situação ocorrida no passado.

Minha psicóloga diz que eu só vou conseguir esquecer, quando eu falar, quando eu sentar com ele falar que o que ele fez não foi certo, que ele precisa pedir desculpas por isso (*Elisa*).

(...) Eu fico ainda com medo dele, quando eu o vejo o sentimento é de medo. Eu tenho pânico que ele me faça qualquer outra coisa. Eu vivo com esse medo, eu acho que qualquer outra pessoa que assuma a chefia, eu vou ficar sempre com esse receio, pensando que a pessoa pode me fazer alguma coisa. Qualquer pessoa (*Elisa*).

Sobre o assédio moral, Freitas (2007c), afirma que é na vida psicossocial do sujeito, vítima desta violência, que surtirão os seus efeitos negativos, com o impacto na sua personalidade, identidade, e autoestima. Segunda a autora, o assédio gera desordens na vida psíquica, social, profissional, familiar e afetiva do indivíduo, provocando diversos problemas de saúde, particularmente os de natureza psicossomática, de duração variável, que desestabiliza a sua vida. Essas desordens reduzem a capacidade de concentração do indivíduo, o induzem ao erro e colocam em risco tanto o seu emprego como a sua vida. Entre estes riscos estão a depressão, os pensamentos auto destrutivos, e as tentativas de suicídio. Além disso, o afastamento do trabalho, a perda do emprego, o sentimento de nulidade e de injustiça, a descrença e apatia podem ter efeitos colaterais assinados por alcoolismo e drogas, que geram um circuito fechado e que se auto alimenta. (FREITAS, 2007c).

A entrevista com *Elisa* foi muito impactante, devido aos fatos gravíssimos que ela relatou, como a injustiça, a perseguição, e o medo que ainda é presente no seu

dia a dia de trabalho. Mais uma vez os aspectos organizacionais ficaram evidentes, como a falta de cumprimento das normas estabelecidas para a concessão de afastamento para a realização do doutorado de *Elisa*. E a relação personalista estabelecida por sua chefia imediata, motivada por questões pessoais.

Deixa-se aqui registrado um agradecimento especial pela confiança e participação de *Elisa* nesta pesquisa.

Márcio, por sua vez, relata sua experiência enquanto chefia, e o quanto a atitude dos subordinados lhe incomodava. Na fala de *Márcio* há também um ponto em comum com *Elisa*, quando ele fala da indiferença da Instituição perante situações como essas.

Quando eu tive um cargo administrativo, eu aguentei 1 ano e 6 meses, porque eu já estava com o coração que já estava começando a disparar, fui para o cardiologista. Ele me propôs um livro “Yoga para nervosos”, eu estava muito tenso, e pensava: eu não vou conseguir, eu não vou dar conta, e eu me matando, e o pessoal ainda falando por trás! Eu tinha 12 processos de concurso de professores simultaneamente. O que eu ganhava eu gastava com remédio. O médico disse que o meu coração estava ok, mas você está nervoso, angustiado, ele me aconselhou a sair da coordenação, aí tudo melhorou, minha vida se transformou, não tem dinheiro nenhum do mundo que compre a minha paz (*Márcio*).

Uma nova coordenação somente em condições muito favoráveis. As pessoas estão doentes, estão tomando tarja preta, e aí acontecem problemas de relação de chefia subordinado por causa disso, e a gestão não vê, tem que ter uma política para isso, emergencialmente. Eu vejo muita gente tomando remédio, se não tiver uma política institucional bem estabelecida, as coisas não vão melhorar (*Márcio*).

No depoimento de *Márcio*, percebe-se também a sua preocupação com a saúde das pessoas que trabalham com ele, nas falas “*as pessoas estão doentes, estão tomando tarja preta*” “*e a gestão não vê*” “*tem que ter uma política para isso, emergencialmente*”, é possível perceber como a omissão da instituição nesse sentido o incomoda.

Com base nos depoimentos de *Gabriela*, *Elisa*, e *Márcio*, pôde-se perceber que a pior consequência que esse relacionamento desastroso entre os docentes e suas chefias pode trazer, é o sofrimento que leva ao adoecimento, e até mesmo a situações extremas de desespero. No relato de *Lucas*, será possível identificar os malefícios as pessoas podem causar umas às outras, em suas relações

profissionais. O relato de *Lucas* traz a questão do assédio moral que parte dos subordinados para com as chefias, pois *Lucas* relata sua experiência enquanto chefia, como coordenador de curso.

O pior erro que eu cometi foi ter assumido um cargo! (*Lucas*).

Porém, antes mesmo de assumir um cargo administrativo, *Lucas* já sentia o peso do excesso de trabalho.

Eu entrei com muita vontade e meti a cabeça com tudo. E lutei por isso. Tive muitos projetos aprovados, publicações. E ali já começou a ter esse desgaste (*Lucas*).

Enquanto coordenador de curso, esse excesso de trabalho só piorou.

Eu levava muito pra casa. Coordenar professores é horrível, porque você não tem como mandar ele fazer, eles diziam: não, não tem como fazer hoje, eu não consigo (...) Então eu pegava e fazia. Pra eu cumprir os prazos eu fazia, isso foi acumulando (*Lucas*).

E assim, *Lucas* inicia seu relato sobre sua experiência de sofrimento no trabalho, que o levou a um processo sério de adoecimento, e até mesmo à intenção suicida.

Eu comecei a somatizar, em abril de 2014 foi a gota d'água, foi quando eu senti que estava perdendo o controle. Muita cobrança, e aí já qualquer motivo era motivo para eu me sentir daquela forma, era uma angústia constante, não tinha um momento em que eu não estivesse angustiado, eu estava sempre triste, muito angustiado, eu não conseguia mais raciocinar parecia que tudo que eu fazia estava errado, coisas mínimas começaram a se tornar muito pesadas (*Lucas*).

Em Setembro eu não comia, eu não dormia, sempre com aquela angústia. Eu fui para o psiquiatra em Setembro de 2014, eu tinha muito preconceito. Eu achava que uma pessoa que não conseguia controlar a si mesma era uma pessoa muito fraca. Eu sou uma pessoa muito orgulhosa. Eu não conseguir controlar os meus sentimentos a ponto de não conseguir me acalmar. O médico me diagnosticou com transtorno de ansiedade generalizada depressiva. E na hora ele disse você tem que sair do teu trabalho. Eu estava sozinho, e o trabalho me acabando. Mas o médico disse se você não seguir o tratamento você pode ter um colapso (*Lucas*).

E aí eu comecei a fazer o tratamento, às vezes eu estava bem, chegava no trabalho eu começava a ter pavor de chegar na instituição, na hora que eu ia chegando meu coração já ia disparando, eu já ia suando frio, então eu rezava para não encontrar ninguém na porta (Lucas).

Antes de abrir e-mail, até hoje é assim, ainda me dá um friozinho na boca do estômago, porque eu recebi e-mails terríveis, grosseiros, eu jamais escreveria as coisas que escreveram para mim, tudo do contra. Tinha dois ou três ali que viviam para me incomodar. As reuniões eram um peso sempre (Lucas).

Comecei tomando sertralina, frontal, comecei com o frontal 0,50 mg foi pra 1 mg, 1,5 mg, 2 mg, quando ia acabando o efeito eu ficava alucinado, não foi nem uma nem duas vezes que eu pensei em suicídio. A angústia era uma coisa tão terrível, a minha família se revezava para me cuidar porque a gente mora no 5º andar, aquilo era tão terrível, que eu pensava assim, olha eu acho que a morte não é tão dolorosa quanto isso (Lucas).

Lucas estava muito emocionado, e chorou muito nesse momento ao lembrar esse período difícil que enfrentou. *Lucas* disse que agora consegue falar sobre isso, mas essas lembranças ainda trazem bastante sofrimento para ele.

Para Ferreira (2012), os fatores associados aos atos de suicídios em virtude do trabalho, estão relacionados principalmente com um forte sentimento de pressão; com a realização de trabalho isolado, reduzindo e empobrecendo as relações socioprofissionais no trabalho; com práticas de não reconhecimento no trabalho; e o suporte organizacional ausente, ou precário. O autor também destaca as pesquisas realizadas na França⁷, a partir de 2005, onde o perfil dos suicidas se caracteriza por terem uma vida normal fora do trabalho, ou seja, boas relações sociais com a família e amigos; serem trabalhadores qualificados tecnicamente; demonstrarem um forte comprometimento organizacional com o trabalho; e serem admirados e estimados pelos colegas de trabalho.

Sobre esse perfil dos suicidas, as pesquisas francesas se mostram reveladoras, pois para o senso comum, o suicida seria uma pessoa com problemas no trabalho, e também com problemas de relacionamento pessoal e social. Porém, ao contrário do que se possa imaginar, as pessoas que cometem suicídio em virtude do seu trabalho, são pessoas que não tem outros motivos aparentes para esse ato tão extremo, a não ser o próprio trabalho, que se torna uma fonte de sofrimento tão intolerável, a ponto de que a única saída possível seja dar fim a própria vida.

⁷

Folha de São Paulo, “Tendências e Debates”, São Paulo, 7 de fevereiro de 2008, p. A-3.

Para Dejours e Deranty (2010), o suicídio no local de trabalho traz um significado muito forte, e não deixa de ser uma mensagem direcionada aos colegas de trabalho, às chefias, e às próprias instituições. É possível que se permita um nível de sofrimento tão grande dentro das instituições de ensino, e outras organizações em geral? Essa é uma das muitas reflexões que este trabalho busca trazer.

Continuando seu relato, *Lucas* conta a história de sua cachorra *Laika*, e a forma como a doença e a morte de *Laika* o ajudaram a superar a ideia de suicídio.

Nesse período, no mês de Maio foi o que eu mais pensei em suicídio, e nesse mês a minha cachorra mais velha, a *Laika*, do nada ela foi diagnosticada com câncer, e o veterinário disse que ela tinha poucos dias de vida (Lucas).

Aí nós levamos ela para fazer a eutanásia, e aí quando eu vi o sofrimento da minha família com a morte dela, aí eu pensei nas minhas ideias de suicídio e pensei: não, eu não posso fazer isso com eles, não posso querer morrer, porque se eles estão sofrendo assim com a *Laika* como eles vão sentir comigo? Então eu tenho certeza de que a última missão dela foi essa! (Lucas).

Na avaliação de *Lucas*, todas essas experiências negativas, e principalmente ver o sofrimento de sua família, o levou a repensar seus valores, e sua forma de encarar a vida, e principalmente seu trabalho.

Então eu tive que levar muito choque pessoal pra perceber o que é que vale a pena na vida, e perceber que ainda bem que isso aconteceu no início da minha carreira (Lucas).

Nesse momento que você está mal, e que as coisas ruins acontecem aí você percebe que você só tem a tua família, ali você não é doutor, não é professor, não é cientista, então eu tive que ter esse contato profundo de novo com a minha vida pessoal pra eu voltar, eu rever a minha posição profissional, e perceber que o trabalho é uma parte da minha vida, não é a minha vida. Nem um amigo me ligou, nem um colega quis saber como eu estava, tanta coisa que fiz aqui na universidade, tanto esforço, então aí você pesa né! (Lucas).

(...) Foram 5 meses para eliminar o frontal, mudei a medicação aí eu fui melhorando (Lucas).

(...) Eu não vou dizer que eu estou curado porque eu não estou ainda. É um processo muito doloroso, não é coisa de pessoas fracas, porque eu sou muito forte, eu passei por situações terríveis na minha vida, então isso que eu passei na universidade foi mais forte do que tudo aquilo? (Lucas).

Nesse período *Lucas* buscou uma colaboração técnica para atuar em outra instituição de ensino superior de outro estado, até o momento em que ele decidiu voltar e assumir seu trabalho novamente na instituição.

Eu consegui uma colaboração técnica, eu fiquei seis meses em outra universidade. Aí eu fui na perícia, e aí eu conversei com a equipe de lá e pensei que eu ia fugir três meses, depois ia fugir mais três meses, e assim até quando? E aí na tranquilidade eu falei: eu vou voltar, eu acho que eu preciso voltar para superar isso, até para eu ter a consciência de que eu não fugi da instituição, eu a superei (Lucas).

(...) Parei de bater de frente com as pessoas, virei as costas para os que me cobravam, comecei a evitar participar de reuniões (...) Eu não vou dizer que eu perdoei, eu guardo mágoas sim, mas na medida do possível, eu já consigo chegar, conversar, mas dos outros eu só quero distância (Lucas).

Antes de relatar toda a sua história, quando perguntado se ele realmente queria falar sobre isso, *Lucas* disse algo de muita importância para o contexto das instituições, não só as de ensino, mas as organizações em geral.

Eu acho necessário falar sobre isso, eu acho que precisa de estudos como esse, que sejam publicados, porque as universidades estão matando os seus funcionários, professores e Taes, nós estamos vivendo uma agressão física, não é só intelectual, é física, é na carne, porque quando você está sofrendo uma agressão em uma reunião, que não é uma agressão física é verbal, mas você não está só sentindo angústia, você está sentindo dor, o teu estômago dói, os teus órgãos estão te comendo, tua cabeça tá doendo, o nervoso é tão grande que as tuas veias estão doendo (Lucas).

Após ouvir todo esse relato, fica um agradecimento especial para *Lucas*, que se dispôs a contribuir para com esta pesquisa, com sua história pessoal, com a crença de que seu exemplo sirva para conscientizar as pessoas que trabalham dentro das instituições para a importância do cuidado com a saúde física e mental dos trabalhadores. Mais uma vez, fica o agradecimento pela sua confiança, e pela atitude tão humana de querer ajudar a outras pessoas, que possam passar pelo mesmo sofrimento.

Ainda sobre o sofrimento vivenciado por *Lucas*, Bobroff e Martins (2013), afirmam que os efeitos da violência moral na vida dos seres humanos são devastadores, em especial, ao que tange ao desenvolvimento de doenças psíquico emocionais. Assim, é fundamental preservar a saúde mental dos trabalhadores. Um

dos caminhos para isso, é adotar medidas de prevenção como a criação de ambientes saudáveis e relações de confiança e equidade entre as pessoas; a implantação de um código de ética e/ou de condutas nas instituições; e programas de treinamento para a prevenção de comportamentos violentos no trabalho. (BOBROFF; MARTINS, 2013).

Nesse mesmo sentido, Vieira (2014), afirma que uma intervenção eficaz, estaria relacionada a uma compreensão do indivíduo em sua totalidade, considerando sua história de vida, contexto sociocultural em que está inserido, papéis ocupacionais que exerce, bem como sua estrutura psíquica e maneira de estabelecer relações e vivenciar afetos, dando importância ao conteúdo simbólico do trabalho, as relações subjetivas do trabalhador com sua atividade, o desgaste gerado pelo trabalho, e os efeitos sobre a saúde física e mental dos indivíduos. (VIEIRA, 2014).

Alguns relatos dos docentes referem-se ainda, à situações de discriminação ou preconceito, vivenciados no ambiente de trabalho. *Carla, Fabrício e Gabriela*, relatam suas experiências nesse sentido.

Eu já senti por ser mestre e não doutora. Por exemplo orientar um TCC, um mestre poderia fazer isso, mas algumas comissões, só para doutor. Se a postura é essa, então não poderia ser contratado mestre. Editais de iniciação científica, eu não poderia submeter por ser mestre (Carla).

Na época eu era coordenador do curso, foi muito curioso, porque um colega fez um escândalo, agrediu a gente, eu e um outro colega, por sermos estrangeiros e estarmos na coordenação do curso. Isso por ser estrangeiro. Quanto à diferença de pensamento, a gente houve acusações, já me chamaram até de xenófobo (Fabrício).

Acho que por ser mulher existe uma diferenciação, tem uma questão de gênero, acho que se eu não fosse mulher, e não fosse negra, a resposta seria diferente. Tem uma questão de gênero sim. Tanto por ser mulher e por ser negra. Lidar com isso é tranquilo, eu sempre falo, isso é uma questão de gênero e uma questão de raça. Eu sou mulher e sou negra (Gabriela).

Ao encerrar essa seção sobre o prazer e sofrimento no trabalho dos docentes, relacionados com a convivência entre alunos, pares e chefias, é preciso frisar que além das relações no trabalho, percebe-se que as relações pessoais desses docentes também são influenciadas por suas vivências de sofrimento no

trabalho. Essas vivências de sofrimento também se relacionam com a vida familiar e vida social dos docentes. É desse tema que trata a seção seguinte.

4.2.4 Vivências de sofrimento relacionadas a vida familiar e social

O excesso de trabalho foi relatado pela maioria dos docentes. Esse excesso de trabalho manifesta-se não só nas atividades de docência realizadas em casa, durante o tempo livre, como feriados ou finais de semana, mas também na questão do trabalho onipresente, ou seja, o trabalho estar o tempo todo permeando o pensamento dos docentes, até o ponto de prejudicar as vivências de lazer, ou o convívio com pessoas da família ou outros grupos sociais. Nesse sentido, para Araújo et al. (2016), o sofrimento psíquico vivenciado pela pessoa em seu espaço de trabalho reflete em todas as áreas de sua vida, no relacionamento familiar, com os amigos e, principalmente, em sua saúde física e mental.

Para explicar o porque desse comportamento obsessivo pelo trabalho, observado em algumas categorias de trabalhadores, Dejours (1992), afirma que a compensação aparentemente natural das violências do trabalho, ou seja, o tempo fora do trabalho não traz para todos as vantagens que pode-se imaginar. “É o homem inteiro que é condicionado ao comportamento produtivo pela organização do trabalho, e fora do trabalho, ele conserva a mesma pele e a mesma cabeça.” (DEJOURS, 1992, p. 46). Assim, o trabalhador despersonalizado no trabalho, permanecerá despersonalizado na sua casa, como uma contaminação involuntária do tempo fora do trabalho. “Dessa forma o tempo de trabalho e o tempo livre formariam uma *continuum* dificilmente dissociável”. (DEJOURS, 1992, p. 46).

Para exemplificar essas situações, os depoimentos de Sérgio, José, Ricardo, Vinícius, Carla, Fabrício, Gabriela, Diana, Eduardo, Fernanda, Mário, Rosângela e Márcio, são trazidos a seguir.

Muitas vezes eu perdi festas, tive problemas com a esposa pelo excesso de trabalho (Sérgio).

Nossa, eu acho que 60% do meu tempo livre, fora as 40h, eu fico de alguma forma focado com o trabalho. No exame admissional eu tive uma recomendação médica para procurar fazer atividade física. Isso durou 10 meses, porque eu abandonei? Por conta do trabalho. Eu não leio mais literatura, o meu livro de cabeceira é um livro técnico. No meu noivado, eu tive um momento de crise, por causa do trabalho (José).

(...) Ela ia no banheiro, eu ia para o computador, ela ia preparar alguma coisa, eu aproveitava para corrigir duas provas, porque eram duas a menos. Foi quase a perda de uma relação de marido e mulher. Hoje eu levanto cedo no final de semana. Porque? Pra trabalhar, enquanto ela dorme eu estou fazendo alguma coisa. Às vezes eu até falo, ah ainda bem que a minha esposa levantou hoje as dez horas da manhã, porque eu pude adiantar alguma coisa. Eu percebo que o prejuízo é de relação social mesmo, relação com o ente amado. Então quando eu estou com ela, eu tento aproveitar. Não sei até que ponto eu vou conseguir levar assim, eu acho que não vai ser muito não (José).

Assim como no depoimento de Sérgio, no relato de José, chama atenção sua preocupação com a relação entre ele e a esposa. Sobre as relações familiares e sociais, Ferreira et al. (2013), apontam os muitos prejuízos sociais como fruto das longas jornadas de trabalho, como a falta de acompanhamento e a presença emocional dos pais para com os filhos, casais que se separam pelo distanciamento e pela irritação frequentes, nos lares onde marido e mulher pouco se encontram, e quando isso acontece, ambos estão cansados e intolerantes

O relato de *Ricardo* também enfatiza a questão da perda de convivência familiar em virtude do trabalho.

Eu duvido que um professor consiga fazer tudo dentro da sua carga horária normal de trabalho. Eu queria saber qual é o segredo de quem não leva trabalho para casa. Um dos maiores ressentimentos que eu tenho é a falta de lazer, tem gente que consegue, mas eu questiono, quem consegue é porque é extremamente eficiente, ou está deixando algo de lado? Hoje eu durmo muito pouco, gostaria de dormir mais. Muitas vezes eu chegava em casa no final da tarde para fazer um lanche com a família e retornava para trabalhar. Eu via os vizinhos chegando em casa, e ficando, não precisando voltar. Isso é complicado. Me culpo porque eu poderia ter criado essa oportunidade, mas para dar melhores condições para a tua família, às vezes você acaba tendo que se sujeitar a trabalhar muito mais do que os teus colegas, e prejudicando o teu convívio social. Mas esse é um problema sério! Devido ao trabalho, a gente acaba não tendo muito essa vida social. Mas eu soube valorizar os momentos que eu estivesse junto com eles. Mas se perguntar para a minha família, com certeza eles gostariam que eu estivesse mais presente, mas também eles entendem o porque que eu tive que fazer isso. É dura essa sua pergunta porque você tem que refletir que muitas vezes você podia ter feito diferente (Ricardo).

No depoimento de *Ricardo*, chama a atenção um aspecto que a pesquisa qualitativa proporciona, que é do sujeito refletir sobre sua própria vida. Durante a entrevista foi possível perceber, por meio das reações de *Ricardo*, que talvez ele nunca tivesse parado para refletir sobre alguns aspectos da sua vida, até o momento em que certas perguntas foram feitas a ele, sobre o seu trabalho e sua vida pessoal. É interessante perceber que a pesquisa proporciona essa reflexão do sujeito, e que a partir dela, tanto o pesquisador como o sujeito entrevistado, podem atribuir sentidos diferentes para suas vivências, em uma constante interação entre o tempo presente e o passado, por meio do compartilhar das experiências vivenciadas.

Dando sequência às análises, para *Vinícius*, *Carla* e *Fabício*, a preocupação para que o trabalho não afete a vida pessoal e familiar é constante, conforme seus relatos.

Com certeza eu levo pra casa, a minha esposa que me escuta. Sendo que podia chegar em casa e conversar sobre o nosso filho, poderia ter outros assuntos, planejar férias, mas não, muitas vezes o assunto são os problemas, eu levo muito isso para o pessoal (Vinícius).

Eu trabalho sessenta horas semanais no papel, mas dá mais de sessenta horas, eu chego a usar mais de 60% do meu tempo livre ainda para trabalhar. A noite após as 10h, porque eu trabalho até as 10h. Das 10h até a meia-noite eu ainda fico corrigindo provas, trabalhos. Faz falta, faz muita falta sim, apesar de que no último ano, eu me revoltei um pouco, mesmo tendo trabalho, eu não faço, para ficar um pouco com o meu filho. Em muitos momentos é tranquilo, mas há momentos que você fica muito preocupado, muito estressado (Vinícius).

No início eu trabalhei muito mesmo, igual uma maluca. Eu fiquei totalmente só, só trabalhando. Depois de um tempo eu comecei a me policiar, falei não pera aí, eu não posso seguir muito tempo nesse ritmo, senão não vou ter muito tempo de vida. Eu preciso me exercitar, eu preciso fazer outras coisas fora a universidade. Então, eu consegui criar uma rotina. Hoje, sábado e domingo, em pelo menos um dos períodos, eu vou estar trabalhando com certeza. Além disso, ainda tem as atividades do lar, lavar, passar, fazer supermercado. Mesmo se você vai ver TV, vai responder um aluno no *WhatsApp* (Carla).

Eu não sei se chega a ser um problema, mas eu trabalho mais do que deveria, então isso me cansa, às vezes trabalho até de madrugada geralmente, normal entrar na madrugada. E a preocupação sempre é isso, a parte familiar, como isso pode afetar. Antes de assumir o cargo eu conversei bastante com a minha esposa, a gente discutiu bastante antes de eu topar. Eu gosto de trabalhar, me sinto muito satisfeito cumprindo os objetivos, não sei se isso chega a ser algo ruim. Em geral eu tento não levar problemas, mas às vezes não tem como, a gente chega num estado assim, que tem que falar dos problemas. (Fabício).

Mas eu prefiro falar das coisas boas, das proezas que eu tive, por outro lado, nossa família, sou eu e a minha esposa, todo o restante da família está longe, então nosso grupo de amigos está todo fechado na Instituição, toda vez que a gente se reúne, indiscutivelmente se traz a tona o assunto da instituição, então assim, não tem muito como fugir. A gente vive pela instituição, acho isso um pouco injusto com a minha esposa (Fabrício).

Já nos depoimentos de *Gabriela, Diana, Fernanda, Mário, e Rosângela* ficam evidentes situações em que o excesso de trabalho levou a prejuízos ou perdas, de ordem familiar ou social, como a perda de amigos, o isolamento social, o distanciamento dos filhos, e até mesmo a separação.

Sim, eu não saía de casa, no final de semana não era lazer, era para colocar as coisas em dia. Meu marido quer que eu saia, minha mãe quer que eu vá para a casa dela. Mas eu tenho prova para corrigir, aulas para planejar. Aí as pessoas falam, ah você vive para essa universidade, você só fala na universidade, você está muito chata, você tá muito chata, e a gente não percebe. Quase perdi as amizades que eu tinha, uma amiga disse que meu marido era uma pessoa muito boa para me aguentar (...) Eu não tenho chamado você para sair, para tomar uma cervejinha porque você tá muito chata, aí foi que eu percebi, ou eu mudo, ou eu vou perder todo mundo (Gabriela).

Eu chego às 07h da manhã, e saio às 18h. Tenho um filho pequeno, 01 ano e dez meses, aí fazer jantar, tomar banho. Antes de dormir ainda tenho que dar uma olhadinha no e-mail, ah tem aquele artigo que eu tinha que ler, tem aquele projeto que tinha que olhar, tem aquela aula que eu preciso dar uma olhada, tem aquela lista de exercícios que eu tenho que conferir. Eu já diminuí bastante depois que eu tive filho, porque antes de ter ele, praticamente eu chegava em casa, e já ligava o notebook. Mas todo dia, eu olho o e-mail, e já fico com aquilo lá na cabeça. Mas eu tenho o objetivo de parar com isso, porque eu tenho o meu filho, mas todo dia pelo menos uma hora ou duas horas eu me pego ainda na frente do computador, no final de semana também, no domingo à tarde passo trabalhando (Diana).

Eu me separei. Quando eu estava casada, eu reclamava muito do trabalho. Mas eu acho que não foi o principal motivo da separação, mas sempre afeta. Porque consome energia, então você está sempre cansada, esgotada, sem vontade de fazer nada, sair (Fernanda).

Sim, tem prejuízos, às vezes você está tão cansado, que até você gostaria de visitar alguém, mas aí você tá tão cansado, que você prefere ficar em casa para dormir, descansar. Prejudica sim. Eu me preocupo muito enquanto estou trabalhando. Eu me sinto melhor quando não estou trabalhando. Não tenho nenhuma outra atividade fora do trabalho. Nem esporte, nem religião, nem cultural (Mário).

50% do tempo eu fico pensando em trabalho, e 50% realmente descansando. Olha, como eu dou aula à noite, eu não saio à noite. Dar aula, é lidar com muita gente, isso pra mim é um desgaste, o dia que eu posso ficar sem falar com ninguém para mim é a melhor coisa. Já aconteceu, desde que eu comecei a trabalhar aqui eu não estou mais

namorando. Namorado, marido eles não entendem (...) Ah é muito triste isso! (Rosângela).

Já para *Márcio*, o excesso de trabalho é visto como uma ameaça real à saúde, não somente dele, mas de todos os profissionais da instituição em que trabalha.

Teve um final de semana que eu dormia três horas por noite. Não foi só um, foram vários assim. Estou na minha 12ª disciplina diferente dentro do curso, isso não acontece nem em universidades particulares, o que está acontecendo aqui é uma esquizofrenia, isso aqui já passou da beira da loucura. Eu trabalho no mínimo 18 horas por dia para essa universidade, não é mentira, trabalho mesmo (Márcio).

Sobre esses depoimentos, cita-se a reflexão de Menezes, Nepomuceno e Batista-dos-Santos (2011), em que afirmam que o trabalho do professor não é executado apenas no lugar de trabalho, isso decorre, sobretudo da flexibilidade de horários que seu trabalho permite, existindo tarefas que são realizadas em casa. A flexibilidade de horário já foi analisada sob a ótica do prazer emergente no discurso, mas uma análise mais aprofundada das falas parece apontar que decorrente da flexibilidade do horário existe um trabalho onipresente, ou seja, o que é trabalho para o professor não fica apenas no ambiente de trabalho, no contexto visível da “gaiola de ferro”, se tornando quase impossível para eles separar a vida no trabalho da vida fora dele. Isso também faz com que o trabalho dos professores seja muitas vezes exigente e causador de sentimentos como tensão e angústia, sentimentos esses que parecem ser derivados do desprazer. (MENEZES; NEPOMUCENO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2011).

Nesse mesmo sentido, para Viera (2014), os professores estão imersos em um conflito cotidiano entre o que é exigido, o que desejam, e o que realmente é possível fazer diante dos obstáculos, das condições e da organização atual do trabalho. O sofrimento psíquico vivenciado pelos professores, é manifestado através de sinais e sintomas expressos em desânimo, fadiga, frustração, estresse, depressão, impotência, insegurança, irritabilidade, angústia e, até mesmo, “sensação de enlouquecimento”. Muitas vezes os fatores que potencializam este sofrimento são as relações hierárquicas, a longa e exaustiva jornada de trabalho, a dificuldade de estabelecer o “controle da turma”, o crescente rebaixamento salarial

e, principalmente, a progressiva desqualificação e o não reconhecimento social de seu trabalho. (VIEIRA, 2014).

Sobre a saúde dos docentes desta pesquisa, percebe-se que esta também é afetada pelos impactos do excesso de trabalho, e das relações interpessoais desastrosas, principalmente. Esse é tema que será abordado na seção a seguir.

4.2.5 Vivências de sofrimento dos docentes e impactos na saúde

Os vinte docentes entrevistados foram questionados sobre danos à sua saúde física ou emocional, que eles percebessem como resultado da sua atividade profissional. Porém, antes de trazer os relatos dos docentes, a fala de Dejours (1992), sobre a questão de falar sobre a doença, é propícia para iniciar essa seção.

“Falar da saúde é sempre difícil. Evocar o sofrimento e a doença é, em contrapartida, mais fácil: todo mundo o faz. Como se, a exemplo de Dante, cada um tivesse em si experiência suficiente para falar do inferno e nunca do paraíso”. (DEJOURS, 1992, p. 11).

Seguem os depoimentos dos docentes sobre suas experiências de doenças, físicas ou emocionais, vivenciadas em decorrência do trabalho.

Às vezes eu dormia e sonhava com o que eu tinha que fazer, aí eu levantava e anotava. Isso é patológico, e tem gente que não aceita que isso é doença, que não aceita que está doente. Continua se degradando e degradando aqueles que estão à sua volta (Lucas).

Bruno ressalta o quanto o contexto da instituição contribui para o sofrimento dos docentes no trabalho.

É um ambiente muito árido, muito hostil. E consequentemente leva as pessoas a um certo distanciamento. Eu estou com vários colegas em tratamento, não só na terapia, mas com medicamentos, alcoolismo. Esse ambiente precipita o que há de melhor e o que há de pior nas pessoas. Cada pessoa tem uma forma de reagir. O ambiente me leva aos extremos. É uma montanha russa emocional. Por mais que eu goste de mudança, todo mundo precisa de uma estabilidade. A Instituição nos leva a esse ambiente de instabilidade constante. É um lugar que nos leva a sempre estar num limite (Bruno).

Em 2013 eu estive perto de uma síndrome de pânico. Aí eu comecei a terapia (...) Então tem colegas assim já tendo que tomar medicamentos, afastados. O pior de tudo é o burnout, leva as pessoas a terem um desvirtuamento de comportamento. Isso vai nos afetar, se o ambiente já tá ruim, ele vai ficar pior. Isso vai nos levar a uma guerra de todos contra todos (Bruno).

Bruno mostra a sua preocupação com os efeitos que o contexto da instituição ainda poderá trazer sobre a saúde de todos que ali trabalham, como um alerta. No depoimento de *Jéssica*, ela também enfatiza como o contexto da sua instituição reforça os sintomas de sua doença, já pré existente.

Às vezes sim, as questões propriamente de sala de aula, não me afetam tanto como essas questões organizacionais. A gente percebe os problemas, e eu fico muito afetada por coisas mal feitas (Jéssica).

Eu tenho fibromialgia. Quando eu fico ansiosa, ou muito estressada, eu não fico legal. Eu tenho um problema de fadiga muito grande. Quando acontece algum problema, e isso afeta o meu trabalho, no fim do dia eu vou estar acabada, não quero fazer nada, não quero ver minha família, só quero ficar quieta, não vou sair com amigos, nesse sentido, com certeza, afeta (Jéssica).

Logo que eu entrei na Instituição, depois de um mês os problemas de fibromialgia voltaram, bem piores do que na primeira vez. Nossa era muito confuso, eu não entendia esse lugar, eu não entendia quem era meu chefe, eu não entendia nada. Quais eram os procedimentos que tinham que ser realizados, porque que tinha de ser desta forma, que eu achava muito estranha, ficava perdida (Jéssica).

Era uma sobrecarga absurda por causa de coisas desorganizadas. A minha fibromialgia tem relação com a ansiedade. Demorar para dormir, batimentos acelerados, sintomas que são emocionais mas não de depressão. Na igreja tem um grupo que a gente conversa bastante, falar dos problemas, acaba sendo uma terapia (Jéssica).

Sobre os relatos de doenças do trabalho, Faria e Meneguetti (2007), descrevem os sintomas das doenças exercendo uma espécie de punição sobre o corpo, manifestada na intensificação do ritmo de trabalho, na rotinização das tarefas, no acúmulo de horas de trabalho, entre outros muitos fatores. Assim, os relatos dos docentes continuam exemplificando essas situações de sofrimento em decorrência à doenças do trabalho.

Eu somatizo, isso me traz adoecimento. Eu tenho febre, febre, e não adianta tomar remédio porque não passa (Gabriela).

Na saúde mental, nunca fui no psicólogo, já pensei em ir, acho que seria bom. A minha saúde é tranquila, nunca tive nenhum problema de saúde. Eu acho que é mais psicológico mesmo, acho que isso influencia. Muitas vezes não quero sair de casa, ah não quero sair, não quero ver ninguém, quero ficar aqui em silêncio. Nunca diagnostiquei nada preciso. Às vezes quando eu estou estressada com alguma coisa, até eu esquecer aquilo, eu não consigo fazer outra coisa (Diana).

No caso das doenças psicossomáticas, como o estresse, depressão, neuroses e obsessões diversas, estas também resultam em doenças físicas, de diversas ordens, como as úlceras causadas pelo nervosismo, as enxaquecas, os problemas vasculares, entre outros.

Um problema de saúde clássico entre os docentes, refere-se ao esforço continuado ao qual submetem sua voz, como seu principal instrumento de trabalho. Essa situação é vivenciada por *Eduardo* e *José*.

Minha voz, stress, não tive caso de internação, mas eu sentia o stress. Eu conheço muitos professores internados, afastados. Sair de uma sala de aula sem voz, e ainda ter outras aulas pela frente é muito difícil (Eduardo).

Eu tinha um problema de saúde vinculado ao trabalho, que era a voz. Eu sou o tipo que trabalha doente porque o meu dever é trabalhar. Eu só não vou trabalhar se não tiver condições mesmo! Eu tô com febre, com a garganta doendo, tô gripado mas eu estou em sala de aula. Numa dessas eu tive um problema de voz muito sério, mas eu continuei dando aula, eu tinha 14 horas-aula em um mesmo dia. No outro dia eu acordei sem voz alguma. Aí eu fui ao médico, levei uma bronca (José).

Eu tive muita perda de cabelo pelo stress. Principalmente no início da docência. Eu comia na frente do computador. Muita pressão, muita cobrança, aí depois estabilizou. Hoje o stress é mais essa parte burocrática, mas em alguns momentos tive problemas de saúde vinculados ao trabalho sim (José).

Para *Sérgio*, *Vinícius*, *Fernanda* e *Mário*, são os problemas decorrentes do cansaço físico, que tornam-se fonte de sofrimento no trabalho.

Eu trabalhava demais, isso me causou um problema muito sério, eu me tornei hipertenso, tinha picos de pressão que me faziam apagar. Cheguei a desmaiar em sala de aula, e acordei no hospital. O médico disse: continue trabalhando assim, ganhe bastante dinheiro e venha gastar aqui comigo. (Sérgio).

Antigamente eu achava que stress era frescura. Tenho um zumbido no ouvido e uma perda auditiva que é oriundo do stress. A falta de disposição para fazer as coisas. O cansaço mental, era uma luta chegar em casa e tentar esquecer o que tinha acontecido durante o dia. Às vezes, a esposa esperava eu chegar em casa para fazer alguma coisa. E eu rezava para chegar em casa e não ter nada para fazer (Sérgio).

Eu sinto muito cansaço físico, que eu acredito estar dentro da normalidade. Mas o cansaço mental é grande. Eu tenho dores de cabeça muito fortes, a ponto de sangrar o nariz. Eu me preocupo demais com esse stress, disso se agravar muito e eu ter uma sequela, sei lá, um dia isso virar um tumor! Eu me preocupo com isso, porque eu quero aproveitar o meu filho, tenho medo desse stress alterar o meu metabolismo de tal forma e causar um problema mais sério de saúde (Vinícius).

Era um cansaço, dificuldade de acordar. Eu tinha vontade de chorar do nada, ou por qualquer coisa, ficar em casa, não sair, estava beirando a depressão. Eu faço terapia. Eu tentei segurar, racionalmente, eu via que eu não estava bem. Eu estava andando de bicicleta. Eu tentava fazer o que eu conseguia, eu ia só para a aula, tinha reuniões e eu não ia. Eu comecei a tentar me cuidar, reduzir minha carga horária. Eu tive que lidar com essa dificuldade de querer fazer tudo certinho, eu comecei a priorizar a minha saúde. Você sabe o que é chorar de cansaço? Eu chorava de cansaço (Fernanda).

Eu vejo que o maior problema no meu caso é que eu me sinto muito cansado. Eu durmo mal. Não considero que eu durmo bem. É engraçado, de domingo para segunda eu durmo mal, de quarta pra quinta, que é o dia que eu não venho trabalhar, aí eu durmo bem. O meu sonífero é ficar fora do trabalho. Parece que quando eu tô trabalhando eu durmo mal, não consigo desligar, não tenho um sono gostoso, contínuo, eu acabo dormindo, acordando, durmo muito tarde, aí acordo muito cedo. E passo o dia todo mal. (Mário).

No depoimento de *Rosângela*, é possível perceber o quanto a pressão no trabalho, a levou a uma situação crítica no seu estado de saúde, tendo o afastamento do trabalho como a única solução possível para a sua recuperação física e emocional.

Ohhhh, nossa eu senti um monte. Quando eu estava terminando o mestrado, eu tive que escolher entre trabalhar ou terminar o mestrado, aí eu não parava de chorar, fui no psiquiatra, eu peguei atestado e fiquei um mês sem trabalhar. Eu já estava mal, dor de cabeça o tempo todo, aquelas dores nos nervos, as costas travadas, doloridas. Aí minhas aulas não rendiam, nada rendia (Rosângela).

Eu estava surtando. E como eu tenho uma tendência a ter depressão, o psiquiatra me ajudou, eu tinha consulta toda semana. Eu estava tomando remédios. Fiquei uns três meses ainda meio fora do eixo. De vez em quando dá aquelas coisas ruins, ah eu não quero mais trabalhar, mas daí passa (Rosângela).

Rosângela continua contando com o apoio psicológico para manter sua saúde emocional estável.

Eu vou na psicóloga toda semana, pra desabafar e me libertar um pouco, porque o clima aqui é bem pesado, tem a ver com a minha personalidade, eu tomo algumas posições, e aí aguentar as consequências é difícil. Aí como eu sei que não vou conseguir resolver aqui, então eu vou na psicóloga toda semana. Eu preciso de uma válvula de escape, eu tenho que levar isso para algum lugar. (Rosângela)

(...) Falo com os colegas, mas falo de uma maneira mais leve. Mas aí com a psicóloga eu descarrego tudo que eu preciso descarregar. Fazem três semanas que eu não vou, por isso estou me sentindo meio pesada, eu não estou conversando com ninguém, então não estou descarregando isso. Eu tô mais acumulado, quando eu vou normalmente nas sessões, aí quando eu vou conversar com a minha mãe, com as outras pessoas, aí as coisas saem mais leves (Rosângela).

Já no depoimento de *Ricardo*, ele revela a falta de cuidados com a própria saúde, em virtude do tempo dedicado exclusivamente ao trabalho.

Omissão, negligência e a questão profissional, a falta de ter atividades esportivas. Quando eu me aposentar eu vou fazer atividade física. Nunca tive nenhum problema de saúde, talvez uma questão postural, emocional também não. É saber o que vale a pena e o que não vale a pena. Eu só fico indignado de não ter um reconhecimento da sociedade pelo meu trabalho (Ricardo).

Sobre os relatos de doenças físicas e emocionais no trabalho, assim como das manifestações sintomáticas dessas doenças, fica explícita a ideia de uma violência física e psíquica, a que estes docentes estão expostos constantemente. Contudo, para Faria e Meneguetti (2007), é difícil afirmar que a responsabilidade sobre essas situações é da instituição, ou da organização do trabalho. Visto que há sempre uma tentativa de desvio da responsabilidade para a esfera particular a vida do indivíduo.

Apesar de estarem expostos a essas situações de estresse, que levam a processos de adoecimento físico e mental, os docentes precisam continuar exercendo suas atividades. Para isso, algumas estratégias de defesa são utilizadas como forma de autodefesa, ou proteção contra os fatores desencadeantes de sofrimento e doenças. Dentre elas, destacam-se o isolamento e o desenvolvimento de atitudes individualistas, a busca por canalizar a energia psíquica ou a busca por

reconhecimento, em outras atividades fora do ambiente de trabalho, o que pode levar à situações positivas, como o convívio mais próximo da família, amigos, ou pode levar a hábitos destrutivos, como o consumo de bebidas alcoólicas, ou outras drogas, no intuito de entorpecer o corpo, para evitar a consciência do sofrimento.

As estratégias de defesa, individuais e coletivas, são o tema tratado na próxima seção.

4.3 ESTRATÉGIAS DE DEFESA DESENVOLVIDAS PELOS DOCENTES

Para Dejours (2007), as estratégias individuais de defesa têm importante papel na adaptação ao sofrimento, visto que os trabalhadores criam estratégias defensivas para se protegerem dos conflitos que lhes causam sofrimento. Para o autor, os conflitos podem produzir graves consequências sobre os indivíduos, provocando-lhes disfunções pessoais e organizacionais, refletindo nos relacionamentos dentro da organização. Segundo o autor, o uso frequente de mecanismos de defesa leva a patologias sociais, classificadas como: patologia de sobrecarga, patologia da servidão voluntária e patologia da violência.

A patologia social de sobrecarga diz respeito a lesões de hiper solicitação, como é o caso da lesão por esforços repetitivos - LER. A patologia da servidão voluntária, por sua vez, diz respeito às necessidades de emprego e conforto na vida. Nessas condições, as relações com os gestores são pautadas pela submissão sem protestos, pelo conformismo e por uma postura reveladora de que o trabalhador é adaptado, integrado e eficaz. Em síntese, a servidão voluntária caracteriza-se pela submissão consentida e legitimada pela naturalização e banalização do sofrimento e das injustiças, assegurando a produtividade da organização do trabalho.

Já a patologia da violência, ocorre quando as relações subjetivas com o trabalho são degradadas, o trabalho perde o sentido e o sofrimento interfere na vida familiar e social do empregado. Caracteriza-se por práticas agressivas contra a própria pessoa, contra os colegas e contra a organização, como o vandalismo, o assédio moral e até mesmo o suicídio, como forma mais radical de violência. Esse tipo de patologia é vivenciada quando a organização do trabalho impõe situações de estresse, em que o empregado paralisa-se diante da insensibilidade progressiva em

relação a seu sofrimento e ao dos outros. Quanto a esse aspecto, é oportuno lembrar que a violência tem nas suas bases a solidão afetiva e o abandono relacionados ao trabalho. (DEJOURS, 2007; PEREIRA, VIEIRA 2011).

Sobre esses aspectos das estratégias de defesa, algumas falas dos entrevistados são analisadas a seguir.

Eu procuro não me meter muito na parte política, porque eu não gosto. Eu procuro não saber muito. Eu não me estresso com isso. Eu prefiro ficar só nas minhas aulas. Eu não quero me envolver muito não, pra falar a verdade. Com relação a colegas de outros centros eu não tenho muitos contatos. Eu quase não conheço os outros professores, só com os do meu curso mesmo. Não sofro com fofocas, intrigas, brigas de ego. Eu não fico prestando atenção nisso. Então eu não sofro também (Débora).

Para Dejours (1992), as estratégias defensivas podem também funcionar como uma armadilha, que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer. Isso porque, na concepção do autor, apesar dos trabalhadores vivenciarem o sofrimento, eles não o reconhecem. Mas sem conhecer a forma e o conteúdo desse sofrimento, é difícil lutar eficazmente contra ele. Entre as estratégias de defesa incluem-se o cinismo, a dissimulação, a hiperatividade, a desesperança de reconhecimento, o desprezo e a distorção da comunicação. Essas defesas trazem em sua constituição uma ambiguidade: de um lado, são modos de proteção para os trabalhadores, funcionando como uma “anestesia”, que lhes permite ignorar o sofrimento e negar suas causas; por outro lado, esse processo de negação leva o trabalhador à criação de um obstáculo à sua capacidade de pensar sobre o próprio trabalho e de lutar contra os efeitos negativos que o sofrimento lhes traz para a saúde.

Houve uma avaliação formal a partir do colegiado, eu nem abri a minha. Nem abri para saber como eu fui avaliado. Eu não sei se eu tenho energia para trabalhar com isso, se eu quero. Pode ser uma certa arrogância, pode ser uma certa defesa, para mim tanto faz nessa altura do campeonato (Bruno).

(...) Não querer saber eu acho assim que é uma forma de defesa. Então para mim esse é um problema também, chegou num ponto que ah se dane não quero nem saber. Considero isso totalmente negativo. Isso vai gerando a indiferença, que eu tanto me incomodo. Tanto que você questiona a indiferença, e aí você acaba agindo da mesma forma. Eu ando muito desanimado com isso. O medo que eu estou tendo e de muitos colegas, é da gente chegar na indiferença mesmo (Bruno).

Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (2012), as defesas de negação consideram o sofrimento e as injustiças uma coisa natural, e são expressas por atitudes de desconfiança, individualismo, isolamento e banalização das situações desagradáveis do trabalho. Quanto às estratégias de racionalização, estas expressam uma forma de evitar a angústia, o medo e a insegurança no trabalho, buscando justificativas aceitas socialmente para situações dolorosas e desagradáveis, acelerando o ritmo de trabalho, e de produtividade. Por fim, as estratégias de racionalização manifestam-se pela resignação, a apatia, a passividade, o conformismo, o individualismo, e o presenteísmo, como alguns dos exemplos deste tipo de comportamento.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (2012) asseveram que essas estratégias, ao minimizarem a percepção do sofrimento, protegem o psiquismo, mas contribuem para facilitar a adaptação às pressões de trabalho patogênicas. Outra forma de lidar com o sofrimento é por meio da mobilização subjetiva, que implica a ressignificação do sofrimento, e não sua negação ou minimização. Neste caso o trabalhador não se aliena, mas procura dar um novo sentido ao seu sofrimento (DEJOURS, 2007).

Eu acho que injustiça tem muito a ver com tua perspectiva, com a tua visão, a gente acha que é injustiça, mas tem que considerar todas as variáveis, eu acho que isso tem muito a ver com o teu ponto de vista pessoal. Para mim, eu tenho algumas ferramentas que me ajudam a tentar passar por todas essas situações, uma é tentar fazer esforço físico, eu sempre ando de bicicleta, tento fazer academia, outro, é do ponto de vista mais religioso da vida, eu tenho minha religião, tento seguir a minha religião, e essa crença ela tem me ajudado muito, ao longo da vida. E baseado nessa crença tanto religiosa, tanto pessoal, tanto política, eu cobro de mim mesmo resultados que não são de parâmetros de comparação com outros colegas, com outras situações dentro da Instituição, para mim eu tenho que dar o melhor, eu tenho colocado isso como objetivo sem muitos parâmetros de comparação. De certa forma, me permite ser mais feliz. (Fabrício).

Sobre a fala de *Fabrício*, é importante relatar que no dia seguinte a sua entrevista, *Fabrício* disse que tinha uma informação nova para contribuir com essa pesquisa. Em uma nova conversa, ele disse ter refletido bastante sobre a entrevista dada, sobre as perguntas que foram feitas, e disse ter lembrado de um fato importante. Segundo *Fabrício*, a entrevista fez com que ele prestasse atenção ao fato de consumir bebida alcoólica todos os dias. Para *Fabrício* isso não representa

um vício, mas é interessante para ele perceber como todos os dias, o ato de beber funciona como uma espécie de relaxamento após o dia de trabalho.

Nesse sentido, Dejours (1992), já constataria que algumas estratégias de enfrentamento da realidade do trabalho envolvem saídas individuais severas, como o alcoolismo, os atos de violência antissocial e a loucura propriamente dita. O alcoolismo, por exemplo, conduz, na maior parte das vezes, ao fracasso e à decadência, trazendo consigo mais problemas ainda.

É preciso esclarecer que essa citação de Dejours (1992), trata do contexto de suas pesquisas com trabalhadores em geral. Não se afirma aqui que este seja o caso de *Fabrício*. Seu relato foi usado apenas para trazer essa informação como contribuição para as análises dessa pesquisa.

Ainda sobre as estratégias de defesa, além das estratégias individuais, existem as estratégias de defesa coletivas, onde o grupo compartilha o sofrimento e encontra conjuntamente soluções para lidar com as situações desmotivadoras (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 2012). Porém, para que isso seja possível, é preciso que haja uma mobilização coletiva entre os docentes em prol de um objetivo comum. Contudo, nos relatos dos entrevistados, o ambiente docente não propicia essa espécie de mobilização, ou união dos trabalhadores.

Eu acho que são mais individualistas. Às vezes ocorre, pequenos grupos, mas não é algo público. Um debate claro dificilmente ocorre (Mário).

Não. Não é só com professor, isso é geral. É por isso que criam-se sociedades, os grupos, criam-se as afinidades, isso é um processo natural (Sérgio).

Não. Cada por si. Tem tantos egos. Para que brigar junto? Os melhores colegas que eu já tive, foram embora, isso é péssimo (Elisa).

Sobre as análises do prazer e sofrimento no trabalho docente, pôde-se perceber como as relações interpessoais influenciam essas vivências dos docentes. E, além de serem prejudiciais ao trabalho desenvolvido por eles, elas se propagam para além do contexto do trabalho, refletindo também nos aspectos da vida social e familiar dos docentes, e principalmente, tendo impactos na sua saúde física e mental. Nesse sentido, pôde-se perceber que o contexto do trabalho, e as formas de

gestão das instituições pesquisadas também contribuem para esses processos de adoecimento e sofrimento no trabalho. Em vista disso, a próxima seção tratará a questão da cultura organizacional das instituições, dos elementos e traços da cultura que os docentes percebem, e que estão entrelaçados às suas vivências de sofrimento no trabalho.

4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS ELEMENTOS

Como última etapa de análises deste trabalho, são trazidas as percepções sobre a cultura organizacional das instituições pelos docentes, assim como suas percepções sobre os elementos da cultura organizacional, e como estes elementos influenciam suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Como citado no referencial teórico desta pesquisa, a cultura organizacional reflete um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Seria ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, e passam a integrar essas pessoas em uma coletividade distinta de outras. É o resultado de ações cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo. (PIRES; MACÊDO, 2006).

Ainda de acordo com Pires e Macêdo (2006), as organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades, como: o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações, o apego ao poder, entre outras. Para contextualizar essas situações, seguem os depoimentos dos docentes de suas percepções sobre a cultura organizacional das instituições em que trabalham.

Bruno descreve a cultura e as práticas organizacionais, que segundo ele, são prejudiciais à saúde física e emocional de todos os que lá trabalham.

A Instituição é um ambiente extremamente repressor, com um nível de indiferença gigantesco, vai gerando uma anomia, a anomia é uma desarticulação das ações, até chegar no suicídio. Eu acho que na Instituição, o pessoal acha que é um termo forte, mas eu acho que a gente caminha para um suicídio. É uma relação muito complexa, de amor, de ódio, de estranhamento, é muito humano. É uma universidade performática. O ambiente como o da Instituição te leva a uma provação constante. Você fica extremamente exposto e testado constantemente. Leva a um desgaste total. À exaustão, ou o burnout que eu acho que já tá acontecendo aí (Bruno).

(...) A instituição não valoriza, parece que faz juízo de valor sobre o trabalho das pessoas., de gerar anomia, gerar indiferença, ou gerar sarcasmo digamos assim, ou deboche em relação ao que tá fazendo (Bruno).

É um ambiente muito árido, muito hostil. E conseqüentemente, leva as pessoas a um certo distanciamento. Eu estou com vários colegas em tratamento, não só na terapia, mas com medicamentos, alcoolismo. Esse ambiente precipita o que há de melhor e o que há de pior nas pessoas. Cada pessoa tem uma forma de reagir (Bruno).

A questão da valorização do trabalho citada por *Bruno*, vem ao encontro da reflexão de Dejours (1997), sobre a questão do reconhecimento. Para o autor, as considerações sobre o reconhecimento e valorização do trabalho, permitem compreender como o julgamento do trabalho pode funcionar na subjetividade dos indivíduos. Na perspectiva de uma teoria do fator humano, esse ponto é essencial: o reconhecimento é a forma específica da retribuição moral e simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição à eficácia da organização do trabalho. (DEJOURS, 1997).

Nesse sentido, *Bruno* continua seu relato sobre a indiferença percebida no seu trabalho.

Um clássico da Instituição é a indiferença. Um ambiente totalmente indiferente. O cara tá se matando aí, deixa lá, nós estamos ficando insensíveis em geral. O que eu chamo de falta de diálogo. Total falta de diálogo. É como se você tivesse num exílio, e eu acho que a pior coisa é você mandar alguém para um exílio. A pior coisa que tem. A metáfora que eu uso, que a Instituição tem nos levado é de exílio. Tem gente exilada aqui. É um ambiente de sofrimento. Eu acho que o trabalho não precisa ser um ambiente de sofrimento. É quase um ambiente de autopunição. É um ambiente assim que as pessoas estão num limite. A instituição tá perdendo o encanto. Eu tô com medo da gente cair naquela coisa assim, ah tem que fazer, vamos fazer. Aquela coisa assim sem envolvimento (Bruno).

Bruno ainda relata como esse contexto institucional pode ser prejudicial ao desenvolvimento da sua atividade docente, e resultar na diminuição da qualidade do ensino de toda a instituição.

E se institucionalmente você não tem um ambiente que estimule a criatividade, que não estimule o trabalho intelectual, esse trabalho ele acaba virando um trabalho braçal, porque você tem que produzir muito para demonstrar a sua eficiência. E às vezes a aula, ela é um resultado de todo um processo que não é só de sala de aula, é o tempo que você dedica para se preparar, são leituras, que levam você a argumentar, fazer síntese, estimular o outro a pensar (*Bruno*).

Então num ambiente institucional, seja ele qual for, se não for um ambiente favorável à liberdade de pensamento, de contradição, o professor fica aprisionado, então ele fica refém. Para mim um grande drama da profissão é você ter que cumprir com determinados parâmetros, e não ter a liberdade de produzir conhecimento. Parece que paira uma desconfiança em relação ao trabalho do professor. Ai há a cobrança pessoal e dos pares também né. Porque quer queira quer não, você fica ah mas o fulano não faz isso, não faz aquilo, você gera um ambiente, além de ser não produtivo, fica um ambiente de vigia né. Então é um ambiente muito doentio né, nesse aspecto. Ao mesmo tempo que você tem todo o potencial para produzir o conhecimento, você fica preso a ter que dar uma resposta né. O tempo todo, ao discente, à ementa, ao plano, à instituição, ao MEC, no final parte desse tempo produtivo, que deveria ser usado para gerar conhecimento, para inovar, para gerar o debate, ele é gasto nessa estrutura toda. Eu vou chamar de estrutura aulista, porque gira em torno da aula. Às vezes aqui na Instituição você tá valorizando mais a aula, do que os processos para chegar nessa aula, construída coletivamente, num ambiente saudável, mas isso é típico do ambiente da educação no Brasil (*Bruno*).

O professor ele é o último a ser ouvido, e às vezes você tem uma estrutura de uma burocracia que fica a impor determinadas ações. O que acaba limitando esse potencial de trabalho do docente (*Bruno*).

Na continuação dos relatos, muitos docentes também citam a gestão das instituições, como omissas, ou permissivas para que as situações que provocam sofrimento no trabalho continuem acontecendo. Nestes relatos é possível perceber o quanto a gestão das organizações pode assumir uma dimensão destrutiva, e gerar inúmeros prejuízos aos trabalhadores, além de embrutecer as relações de trabalho, e adoecerem os indivíduos.

A gestão no sentido de que qualquer coisa que você faz aqui, é tão pouca informação, tantos empecilhos, tanta burocracia, que você acaba desanimando cada vez mais. Eu acho que as coisas não são claras aqui, não são. E acho isso muito ruim (*Elisa*).

Elisa cita a forma como as pessoas se comportam dentro da instituição. Nesse relato é possível reconhecer o quanto a cultura da organização influencia o comportamento dos indivíduos dentro dela. Esse comportamento dos indivíduos não favorece um melhoramento institucional, pelo contrário, visto que os indivíduos refletem em suas ações os aspectos negativos da instituição. Não há um movimento que busque modificar a estrutura da instituição a partir de seus agentes, ou seja, dos trabalhadores.

A instituição é muito inexperiente, tem pouco dialogo, as pessoas não dialogam entre si. Se você não concorda com a opinião delas, é no grito, ou você fica fora do sistema. Então tive um momento bem estressante, cheguei a pedir redistribuição para outra universidade, porque eu cansei mesmo. Eu percebi que mesmo você fazendo muito esforço, as pessoas não reconheceriam nunca. E sempre você fazia errado. Isso vai causando um sentimento de angústia. E toda essa ilusão que você tem, de uma universidade, na verdade é uma ilusão mesmo. Porque de fato, a Instituição não é o que a gente pensa que é. No papel ela é muito bonita mas na prática não é. Embora isso doa quando a gente fale, é a verdade. Não consigo trabalhar da forma que eu pretendia porque não tem diálogo. Porque as pessoas não sabem escutar. Tem muita gente nova que acabou de chegar, e também gente nova de idade, de experiência. Então quando você não consegue ter diálogo você acaba desistindo. Eu conheço muitos professores jovens, que chegaram com muita vontade e que já desistiram. E muitos pensam em sair. Eu pensava sistematicamente sempre em sair. Chegou um momento que eu cheguei a enviar cinco pedidos de redistribuição para outras universidades (*Elisa*).

Só não consegui porque houve greve dos técnicos e meu processo ficou parado, senão, não estaria aqui fazendo essa entrevista com você. Agora as coisas têm melhorado um pouco eu acho. Tem uma regra, precisa ser cumprida, aqui eu acho que o pessoal tem problemas com regras. As pessoas não querem cumprir regras, acham que tudo pode ser quebrado. Eu vejo outras universidades que tem o mesmo tempo da Instituição, mas que tem crescido muitíssimo, então tem algum problema sim. Aqui a gente enfrenta problemas todos os dias. Mas eu acho que a maioria dos problemas é por falta de diálogo. As pessoas não se sentam para dialogar (*Elisa*).

Fabrizio também enfatiza na sua narrativa, a questão da gestão da instituição não colaborar para uma mudança do cenário de trabalho.

A principal injustiça que eu vejo aqui, que eu sinto é a falta de gestão, então, isso gera situações, camuflado em uma questão política, não se cobra para que a universidade vá para frente. Isso eu acho muito injusto. Há pessoas que não querem assumir sua responsabilidade, outros que ficam sobrecarregados. Como docente, eu tenho sentido uma situação de injustiça quanto a como é desconhecida a dinâmica docente quando observada do ponto de vista da administração (*Fabrizio*).

(...) Explico, é muito normal qualquer pró-reitoria programar reuniões no final de semestre, quando é uma loucura para a gente como professor, como aluno. Isso eu percebo como uma injustiça, que não é levada em consideração a dinâmica acadêmica na hora dos compromissos do ponto de vista da administração central. No dia do servidor na Instituição, era recesso administrativo, mas não acadêmico. Tivemos que dar aula. Fui dar aula, e não pude, era uma aula prática, e não tínhamos técnico de laboratório, então, depois tive que recuperar a aula. Há recesso administrativo mas não acadêmico, então para mim isso não faz sentido (...) Isso é o mais terrível, mesmo que não seja com a gente, perseguições, difamações contra colegas, ou alunos que divergem de pensamento, isso irrita demais, dá raiva, dá impotência (Fabrício).

(...) Eu lembro que quando tinha reuniões na sexta-feira eu passava o final de semana todo mal. Você dorme, você acorda com essa raiva (Fabrício).

(...) Desanima muito não conseguir dar conta de tudo. Saber que talvez por causa da gestão, você não consegue dar conta de tantas demandas, isso é o que mais desanima. Ver todas as dificuldades, que poderiam ser evitadas, claro isso obviamente desanima (Fabrício).

Nos relatos seguintes são trazidas as questões da falta de regulamentação e normatização das atividades docentes, e a falta de democracia nas decisões das instituições de ensino pesquisadas.

A falta de meritocracia no ambiente organizacional. Não vejo como isso pode ser mudado, não vejo solução para isso. E outra, a falta de regulamentos, normas mais claros, mais respaldo (Jéssica).

Decisões muito verticalizadas. O que mais me incomoda é a falta de respaldo legal para as minhas ações. Normas específicas. Para controle de carga horária, cumprimento, como posso cobrar isso? O que fazer quando as pessoas não cumprem o que devem, para tomar decisões de fato, qual a regra? Não sou legalista, nem formal, mas precisamos de amparo legal! (Gabriela).

Nos relatos de *Jéssica* e *Gabriela* é possível perceber o quanto a falta de regulamentação específica, para elas, é algo que traz uma sensação de insegurança quanto as suas ações. Contudo, a existência do excesso de normas também pode ser fonte de desgaste, como revela o depoimento de *Fernanda* a seguir.

Eu tento fazer tudo certo, no prazo, eu naturalmente me cobro muito, então ter mais alguém cobrando, pior é. Isso me cansa muito. A cobrança era da direção, isso me desgastava bastante, bastante. Tem muita cobrança por projetos de extensão e pesquisa, e sobre ensino não tem nada para registrar nesse sentido. Para mim é frustrante, para mim o ensino é fundamental (Fernanda).

É uma frustração por não aceitar a organização do trabalho, da forma como está. O trabalho do professor é complexo, a gestão não pode exigir como se fosse máquinas, sem considerar o indivíduo, o ser humano (Fernanda).

Reunião, reunião para mim é tempo perdido. Atender aluno eu gosto, estar em sala de aula, ter orientação, conversar, tudo isso eu gosto, até conversar com pai, mãe, agora reunião pra mim é discutir, discutir e não resolve nada. Ter reunião e não sair com nada, isso pra mim é cansativo. As pessoas mudam muito de assunto, não tem pauta, tem que ser mais objetivo. Ou é reunião que só uma pessoa fala, aquela coisa cansativa. É uma questão de falta de visão da gestão. Poderia ser mais valorizado, falta uma valorização da educação no Brasil. Você está lutando para fazer algo bem feito, e a sensação é de que você está indo contra o fluxo (Fernanda).

Para *José* a falta de um ambiente democrático, a burocracia excessiva, por parte da gestão, e os comportamentos descomprometidos dos colegas, trazem para ele um sentimento de frustração, pois para ele é impossível formar os alunos com uma visão diferenciada, quando o ambiente institucional não contribui para isso.

O sentimento é de que a gente não consegue formar por completo. Eu não consigo argumentar com o meu aluno que a universidade dele é democrática, conseguir viver aqui um exemplo de democracia, um lugar onde as pessoas podem e conseguem construir coletivamente algo, isso é o que mais me incomoda, assim, essa incapacidade de transpor de alguma forma esse modelo da nossa sociedade. Mas eu não consigo fazer com que eles percebam isso aqui. Porque as chefias não são escolhidas, são nomeadas (José).

A burocracia excessiva. Em segundo ponto, o descomprometimento, a falta de proatividade de alguns que recai diretamente no meu trabalho, na minha ação (José).

Nesse mesmo sentido, *Elisa* relata em seu depoimento a falha da gestão em cobrar produção de seus docentes, como fator que afeta a qualidade da instituição.

Tenho colegas que estão há quatro anos aqui e não escreveram nenhum artigo. A pontuação geral da Instituição com relação a produção acadêmica, é trágica. E muito tem a ver com a gestão, porque aqui ninguém cobra mesmo, então porque vou fazer? Tem colegas que nem moram aqui. Moram em outros estados, e aí ficam aqui dois dias, e vão embora. Isso gera uma revolta, não consigo aceitar, não aceito e me afasto destes colegas, esse coletivo que pensa que está certo isso de fazer o mínimo possível, odeia pessoas como eu, e outros tantos professores que fazem como eu, eles fazem para atingir mesmo (Elisa).

Na fala de *Fabrício*, a questão da falta de uma gestão mais atuante também é latente. Da mesma forma, a comunicação institucional, não cumpre seu papel de forma efetiva.

Bom eu acho que nós temos muita deficiência quanto à gestão e também quanto a estrutura organizacional. Nós somos muito grandes na parte administrativa, se você for pesquisar no site tem mil siglas de seções, departamentos, é absurda a quantidade. São tantas coisas que é difícil encontrá-las, a gente nem sabe que existem, a gente se depara com elas por acaso, acho que todas essas seções e departamentos de fato não estão cumprindo com o seu papel, porque se estivessem, toda a comunidade saberia, não há uma ação efetiva por parte da comunicação (*Fabrício*).

Fabrício também cita a política da instituição em que trabalha. Segundo ele, a política que é pregada pelo discurso da instituição é diferente da que realmente é praticada.

(...) Isso cria desconforto, aquela sensação de injustiça, na minha avaliação, é uma falta de cumprimento da lei, como servidores públicos. Eu respeito muito a política, eu acho que a política é boa, é necessária, mas esses aspectos são camuflados de política, é uma pseudo política, porque é utilizado um conceito de política, para beneficiar certos grupos, então nós temos hoje aqui grupos que ganham mais dinheiro para suas atividades, porque são aprovados em assembleia geral. O recurso vai para diferentes unidades, e o gestor vê a forma como distribuir. Em geral nas unidades acadêmicas se prega uma divisão democrática, participativa, mas o que acontece não é isso. Olha temos o dinheiro, vamos fazer uma assembleia para decidir a divisão, aí na assembleia quem mais berra é quem ganha (*Fabrício*).

Outros relatos dos docentes sobre a falta de gestão das instituições de ensino são trazidos a seguir.

A administração, os empecilhos, a falta de vontade, a falta de amor, a administração querendo cumprir números, não pensando que as pessoas estão se matando aqui, isso também me desgastou (*Lucas*).

Aqui na instituição, tudo aqui é um avesso! Tem tanta capacidade instalada aqui, pessoas com muito talento, mas falta a gestão ver isso, e canalizar melhor isso. Você vê que é problema de gestão de pessoas (*Márcio*).

Na fala de *Márcio*, fica evidente a importância da gestão de pessoas no contexto da instituição. Na sua frase “*tem tanta capacidade instalada aqui, pessoas*

com muito talento, mas falta a gestão ver isso, e canalizar melhor isso”, fica latente sua ânsia por reconhecimento e ação efetiva, por parte da gestão para com as pessoas que ali trabalham. Essa expectativa, quando não atendida, torna-se também uma fonte de sofrimento para os trabalhadores.

Da mesma forma, a falta de certeza quanto à gestão, a centralização das decisões, e a falta de atenção para as atividades docentes, são as queixas de *Rosângela, Carlos e José*, como pode-se observar a seguir.

A gente tem um problema grave aqui, todos os cargos de direção são nomeados. Então, não acontecem mudanças radicais, não tem novas propostas, nós não evoluímos. É uma instituição que ainda recebe bastante verbas federais. Nós temos professores de qualidade altíssima para os alunos. Nós somos diferentes de outras instituições. A gente poderia aproveitar mais isso, vamos fazer mais projetos integrados com a comunidade. O que precisa melhorar mesmo é a gestão, como é direcionado todo esse dinheiro que vem para cá? A gestão como um todo precisa melhorar bastante. A gente tem pessoas muito boas trabalhando aqui, mas precisa melhorar a gestão. Já pensei em sair, fazer outras coisas (*Rosângela*).

É bastante diferente. Aqui, apesar da instituição ser nova, a gestão é mais engessada, é mais centralizada. Mas está mudando, está evoluindo. O maior impacto que eu senti, foi o de centralizar as coisas. No sentido da direção geral (*Carlos*).

Nesse campus, há uma preocupação pura e simplesmente com o aluno, sem se preocupar com o docente, com outros afazeres da docência ou do aprendizado. Alguns aspectos são coerentes, outros contrastantes (*José*).

A questão da falta de compreensão sobre a especificidade da atividade docente, e a falta de integração entre as áreas docente e administrativa, ficam evidentes nas falas de *José e Mário*.

Outra coisa é a gestão, essa falta de comunicação entre os setores, o setor administrativo manda um e-mail para o professor, dizendo que você tem até as três da tarde para responder aquele e-mail solicitando aquela mercadoria. Mas eu não sou administrativo, eu não fico no computador o tempo todo, eu posso estar em sala de aula, atendendo um aluno, parece que os setores não percebem como é o trabalho do outro. Não dá para conversar com a pessoa? Vamos entender a situação e dar um prazo maior? Essa reclamação é nesse sentido, os prazos são diferentes, e o tempo de resposta também é diferente. Com os editais acontece o mesmo problema, eles sempre acham que o professor tem um projeto na manga. A gente tem do dia 22 ao dia 30 para fazer um projeto, e o dia 30 não é uma sexta-feira, é uma segunda, parece que está escrito assim: professor faça o seu projeto na sexta, sábado e domingo! (*José*).

Eu nunca havia trabalhado numa instituição técnica. Eu acho que as instituições técnicas carregam uma coisa de controle de trabalho muito ruim, um trabalho desumanizado, é uma coisa assim meio fabril. Embora a gente tenha psicólogo, pedagogo, para os alunos, em contrapartida, para os docentes não há esse apoio. Em um ambiente muito técnico, com profissionais de áreas técnicas, que são muito competitivos, eu acho o clima ruim, não acho bom, por essa questão de competição, dar muito valor a aspectos burocráticos. Uma preocupação exagerada com controle (Mário).

Eu nunca trabalhei em um lugar que tenha tanta auditoria. Falta uma clareza para as pessoas sobre a natureza do nosso trabalho, não tem como medir. Às vezes forçam tanto uma situação que a pessoa se afasta (Mário).

A falta de planejamento e as falhas da gestão, foram relatadas por *Antônio* e *Lucas*, como fontes de angústia e até como fator decisivo para que alguns docentes tenham saído destas instituições, como relatam a seguir.

Uma instituição criada sem regimento, sem estatuto, sem nenhuma norma. Isso gera situações extremamente conflituosas e sem ação por parte da instituição. Mas a minha impressão sobre a instituição, particular, é de que ela sofre em todos os setores porque a gente não tem uma gestão superior. Cada pro reitoria atua independentemente, não há uma gestão organizada, integrada. Isso não existe na Instituição, isso causa muito dificuldade. Por exemplo, até hoje você não tem um procedimento na instituição que preveja critérios de alocação dos professores por setores. Há setores que tem excesso de docentes, e setores que tem poucos, isso realmente causa angústia e revolta né (Antônio).

Então isso cria uma angústia muito grande, e eu sei de muitos docentes, e até colegas que já saíram da instituição por conta disso, mas é uma fase de implantação. E acho que é piorada pela falta de planejamento (Antônio). A instituição da forma como está não funciona, não vai funcionar nunca! Ela está constituída de uma forma ingovernável. As pró-reitorias cada uma trabalha por si. Os processos não são otimizados. A parte administrativa não é bem gerida. Pra ser bem sincero, tem que começar de novo! (Lucas).

Contudo, alguns aspectos positivos do contexto das instituições como a organização, e democracia na tomada de decisões, também foram observados pelos docentes, como pode-se verificar nos depoimentos de *Vinícius* e *Diana*. Ainda que, a necessidade de melhorias na parte organizacional, ainda esteja presente nestes relatos.

De todas as instituições que eu já passei, é uma das mais adequadas (Vinícius).

(...) O tempo destinado a pesquisa e extensão não é adequado, você usa o dobro ou o triplo de tempo para realizar essas atividades. Se preza muito pela qualidade aqui, o nível que se cobra dos alunos, a forma como se cobra é considerável. A forma organizacional precisa de uns ajustes, mas ainda é mais adequada do que em outras instituições, porque de certa forma ela proporciona um tempo para a preparação das suas atividades, e um tempo para a pesquisa, o que acontece é que se usa as horas da pesquisa para as atividades de preparação de aulas, correção de provas, etc. O que precisa melhorar, o que eu vejo que não está adequado, a forma de distribuição de carga horária, no papel é de um jeito e na realidade é outro. A gente faz um plano de docência, eu não conheço um professor que consegue cumprir esse plano. Isso vai gerando uma pressão psicológica grande (Vinícius).

É democrático tudo, sempre tem conversa com todos os servidores. Mas precisa de uma melhoria grande na parte organizacional. Fluxo de como as coisas funcionam. Já melhorou bastante, mas tem muita coisa ainda para melhorar, para fazer (Diana).

Finalmente, a importância do papel desempenhado pelo gestor é destacada por *Márcio*. Segundo ele, a instituição sofre com a ausência de um líder que saiba direcionar as pessoas de forma eficaz, o que levaria a um ambiente organizacional mais favorável às vivências de bem estar no trabalho, e ao desenvolvimento profissional das pessoas que ali trabalham.

Precisa de alguém com uma visão mais estratégica, separar o joio do trigo, eu vejo que aqui tem muito joio e trigo misturados. Aqui tem pessoas excepcionais, que se empenham, que gostam da instituição, mas tudo muito misturado (Márcio).

Se não vier um gestor agora, que derrube muita coisa, e comece de novo de uma forma mais estratégica, a coisa não vai. A gente vê que não tem gente com visão aqui dentro. Falta vivência com pessoas, de lidar com outras pessoas. O problema da instituição é ter gestor que não se posiciona. Que só quer se manter no poder, e aí fica igual "*planctum em alto mar*". Tem horas que tem que ser chato. Não tem ninguém para orientar esse povo. Não tem ninguém que tenha a visão de juntar as pessoas estrategicamente. Isso vai fazer as pessoas se sentirem bem, fortes, assim cada um no seu quadrado não dá. Não tem tudo errado ou tudo certo, o problema é que está tudo misturado. O problema é que quando você não consegue juntar força, vence o lado pior. Tem muita coisa para ser feita aqui (Márcio).

Após todos esses relatos sobre as percepções dos docentes, no que se refere à gestão das suas instituições, entende-se que a gestão das instituições e organizações, em geral, tem uma dinâmica, que envolve além das funções de

coordenação, complexas condições que repercutem nas vivências de prazer e sofrimento de seus trabalhadores. (MENDES; AGUIAR, 2013).

Nesta direção, Mendes e Aguiar (2013), afirmam que um novo modelo de gestão precisa ser pensado, que envolva o reconhecimento e o respeito das diferentes estruturas de funcionamento do ser humano, fundamentais para a construção do sentido do trabalho. Além do reconhecimento, deve ser trabalhada também a questão da cooperação, com o objetivo de proteger os indivíduos do sofrimento, para além das regras do trabalho, organizar as relações entre os agentes, proporcionar valores e as normas de referência para o trabalho, e por fim, propiciar um ambiente saudável, tanto físico quanto psíquico no âmbito da organização, ou instituição.

E ainda, para que o trabalho seja fonte de bem estar, é central a mobilização das condições políticas capazes de levá-lo à mobilização da inteligência prática, do espaço de discussão, da cooperação e do reconhecimento no trabalho, possibilitando o sofrimento criativo, onde o trabalhador encontra formas de reorganizar seu trabalho, e extravasar sua energia psíquica, tendo como resultado o prazer no trabalho. (MENDES; AGUIAR, 2013).

Além da cultura organizacional, e dos aspectos da gestão das instituições percebidos pelos docentes, os entrevistados citaram também os elementos da cultura organizacional que identificam no seu cotidiano de trabalho. A fala de *Jéssica* remete a estes elementos, como as regras e normas, a comunicação, e o discurso das instituições. Os elementos da cultura organizacional são detalhados na seção a seguir.

Faltam regras e normas. A comunicação, o discurso não condiz com a realidade. Deveria ter condições institucionais mais organizadas para dar esse apoio. (...) Injustiças nas nomeações, não por mérito, acontece muito, muito, muito, isso eu já nem dou bola mais. Na distribuição de aulas, isso também afeta, quem bate o pé mais forte sempre leva. A chefia não quer criar atrito, e aí quem grita mais consegue mais (*Jéssica*).

4.4.1 Elementos da cultura organizacional percebidos pelos docentes

Um dos elementos da cultura organizacional, percebidos e citados pelos entrevistados, foi a comunicação. De acordo com Marchiori (2008), a cultura e a comunicação são aspectos indissociáveis de uma realidade organizacional, pois a cultura organizacional se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam, e se elas se relacionam, estão se comunicando. Para a autora, a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados. A comunicação organizacional é provedora e disseminadora de conteúdos, os quais desenvolvem os ambientes organizacionais. A interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural de uma determinada organização, por meio de seus discursos e relacionamentos.

A comunicação interna eu acho péssima. Eu acho que tem um grupo de privilegiados que fica sabendo de todas as informações, e a gente fica sabendo sempre por terceiros. A informação não segue um fluxo. Eu coloquei isso em uma reunião, que eu fico muito triste com isso. Quem trabalha em determinados setores são privilegiados por terem certas informações. Falta de uma lisura institucional para enviar comunicados (e-mails informais demais), falta uma formatação para isso (...) Estou sabendo que... (coisa de fofoca). Gente isso é uma instituição, que comunicação é essa? (Gabriela).

Essa comunicação é filtrada. Nem todos ficam sabendo das decisões (Carlos).

Às vezes a gente fica sabendo porque outro falou (Carla).

Sobre a comunicação nas organizações, Aidar e Alves (1997), afirmam que o processo de compartilhamento de informações nas empresas brasileiras, encontra frequentemente barreiras de natureza sociocultural. Isso se dá, de acordo com os autores, devido ao fato de que desde a sua fundação, a sociedade brasileira tem sido caracterizada por grandes desníveis sociais, como reflexo da enorme distância de poder entre suas classes dominante e dominada, criando mundos com linguagens, símbolos e representações da realidade muito distantes.

Outro elemento muito citado, foram as normas e regras das instituições. Sobre esses elementos, Freitas (2007b), afirma que toda a cultura organizacional é baseada em maneiras de fazer as coisas, que influenciam os seus membros. Assim,

as normas e regras, definem o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, seja ele explícito formalmente ou não.

Algumas das percepções dos docentes sobre as regras e normas de suas instituições são apresentadas a seguir.

As regras até existem, são meio contraditórias, mas existem. É uma instituição que nega a regra, como uma forma de rebeldia, mas também não propõe outra coisa. O que eu acho pior não é a regra, mas ter a regra e não ser seguida. Tá no papel, mas não funciona. Isso na instituição para mim é o problema central (Bruno).

Tem muitas normas, muitas regras, mas pouco funcionais. A maioria não são nada funcionais. E para as coisas que são necessárias falta. Criar um fluxo de informação, um fluxo de processo. Pra tudo você tem que mandar memorando eletrônico, e os caras vão te responder três meses depois. Novamente entra a questão da gestão, que não é eficiente para resolver esses problemas (Gabriela).

Não tem normas, as que tem são mal feitas, então não precisa ter jeitinho para burlar norma, é só chegar e falar com alguém (Bruno).

Elisa enfatiza a questão da falta de normatização para o estágio docente, e a falta de critérios para a distribuição das aulas entre os docentes. Segundo ela, em ambas as situações, as relações pessoais seriam o critério a ser seguido.

O sistema de avaliação é totalmente pessoal, ou a pessoa gosta de você, ou não gosta, avalia a sua cara. O meu estágio probatório acabou em janeiro (2016), eu ainda aguardo a minha portaria, que eu cobro toda a semana, e não informaram o resultado. Você tem que receber algo formal. A gente não sabe como é avaliado, não tem um formulário, não tem nada (Elisa).

A distribuição de aulas entre os professores é como um jogo de cartas, vou jogar para cima, e onde cair caiu. Não existe nenhum critério. Na última reunião eu falei muito, muito, porque essa é uma situação que eu não aguento mais. As normas aqui cada um interpreta como quiser. Eu acho desastroso uma universidade não ter normas para o estágio docente (Elisa).

Aqui parece que quem ganha é quem chega primeiro, quem fala primeiro, quem grita primeiro, tudo assim. Mas sempre funciona assim (Elisa).

Esse critério personalista para as decisões institucionais também está presente na fala de *Fernanda*.

Eu acho que às vezes, tinha decisões que eram muito assim, quando é amigo é de um jeito, quando não, é de outro jeito. A gente conversa entre colegas, a gente sabe o que acontece. Mesmo que haja uma regra, tudo é uma questão de interpretação. A norma pode ser interpretada de maneiras diferentes. (Fernanda).

A falta de normas que respaldem o professor em sala de aula com relação ao aluno, foi citada por *Carla*, assim como, a questão da observação das normas e regras pelos pares. Segundo ela, é preciso que os docentes também respeitem as normas existentes, sendo essa uma questão de consciência de cada professor.

Eu sinto falta de uma normativa, para regulamentar essas questões de horários de alunos, uso de celulares em sala de aula. Eu me cobro com relação aos horários, se eu cobro dos alunos, eu tenho que cumprir também. Mas eu sei que tem professores que saem mais cedo, ou começam mais tarde. A gente vê professor que já fechou o semestre muito antes. Como? Eu não sei! (Carla).

Em todas as profissões a gente encontra pessoas que não são sérias. Se tivesse alguém fiscalizando, eu não sei se seria uma boa ideia. Eu acho que o ambiente ficaria pior. É só cada um ter consciência (Carla).

José e Carlos trazem aspectos positivos e negativos quanto às regras e normas, e a burocracia que as rege, como observa-se a seguir.

Eu estou suspirando porque esse quesito é o que me incomoda mais (...) Existe uma lenda sobre os professores, que diz que os professores não gostam de burocracia, que não gostam de preencher relatórios, eu gosto disso, eu gosto de tudo muito organizado. Eu não vejo problema com a burocracia, eu tenho problema com o excesso da burocracia. Nomeações, mudanças na política, tudo influencia os processos internos da instituição (José).

Às vezes exageram um pouco. Poderia ser um pouco mais suave o tratamento. A questão está na forma como as pessoas cobram, falta uma sensibilidade (Carlos).

Sobre regras e normas, de acordo com Freitas (2007b), as culturas são criadas, apoiadas, sustentadas e transmitidas por meio da interação social, via processos de modelagem, imitação, negociação, reprodução de estórias, e informações sobre as normas e regras, nos seus aspectos formais e informais. Assim, pode-se dizer que todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos, e dos grupos

integrantes da organização. Quando a cultura é bem cuidada, existe certo grau de consistência interna entre esses diversos elementos, contudo, quando a mensagem passada por meio de um artefato é contraditória ou negada por outro, gera-se confusão e insegurança. Dessa forma, um dos fatores que gera algumas das aprendizagens mais relevantes no cotidiano organizacional diz respeito ao saber sobre o que é a regra, e o que é a exceção.

Outro elemento da cultura organizacional citado, foi o discurso das instituições. De acordo com Faria e Meneghetti (2007), o discurso está presente em todas as esferas da vida social, tendo um papel extremamente importante no ambiente organizacional. O discurso pode criar uma dimensão capaz de estabelecer regras de comportamentos, de condutas e de diálogos comuns a uma classe social, um grupo social, ou à sociedade em geral, aceita por todos e legitimado como padrão de conduta a ser adotado. Os discursos podem ser vinculados pela linguagem falada ou escrita, e ainda pela mídia ou pelos meios de comunicação internos das organizações. (FARIA; MENEGETTI, 2007).

As diferenças percebidas entre o discurso e a realidade das instituições, estão presentes nos relatos abaixo.

Nós temos um discurso muito afiado, bonito, engajado, moderno, contemporâneo, inovador. É um lugar muito maluco. Você tem uma proposta de integração, e uma prática de segmentação (Bruno).

O discurso não condiz com a realidade. Existe um grupo de professores que quer transformar a instituição em uma universidade burguesa como todas as outras (Gabriela).

O discurso não condiz com a realidade. Os alunos são prova disso, eles vem imaginando uma coisa e se deparam com outra (Lucas).

É diferente sim. A instituição precisa parar de vender algo que ela não tem (Carla).

Para *Fernanda* o discurso da sua instituição só é condizente com a realidade, porque essa tarefa foi assumida pelo coletivo dos professores. Do contrário, a situação seria diferente.

O discurso é condizente com a realidade pela preocupação dos professores. Mérito dos professores, porque a gestão prioriza mais a pesquisa e a extensão, o ensino fica à deriva. Então é mérito e esforço dos professores, ter um ensino de qualidade (Fernanda).

Já no relato de *Fabrício*, fica evidente a ação contraditória das pessoas em relação a seus próprios discursos no trabalho.

A gente encontrou pessoas que mantêm um discurso mas que não hajem para chegar ao objetivo. De certa forma é uma demagogia, e essas pessoas levaram a instituição por um caminho complicado. De uma forma ditatorial, não participativa, e com benefícios, e sem contar os inúmeros casos de injustiça. Tudo isso criou um caldo de situações que vem se alastrando. Em geral, eu não acho que tenha qualquer coisa organizada em prol desse desenvolvimento. São poucas as pessoas que contribuem, não há hoje um grupo organizado. As coisas estão se equilibrando em meio à desorganização (Fabrício).

Na fala de *Fabrício*, a falta de coerência entre o discurso e a ação é classificada por ele como demagogia. Além disso, as noções de autoritarismo, preferências e injustiças aparecem no seu relato. Essas situações percebidas por *Fabrício*, fazem parte de um conjunto de “traços da cultura brasileira”, conforme definido por alguns autores, como Freitas A. B. (1977); DaMatta (1991); Motta (1997). Para estes autores, o autoritarismo, o personalismo, o *jeitinho*, seriam alguns destes traços presentes na cultura brasileira, e que foram deixados como heranças do período de colonização do Brasil.

Assim, além dos elementos da cultura organizacional percebidos pelos docentes, como a comunicação, as normas e regras, e o discurso organizacional, alguns traços da cultura brasileira, estariam presentes no cotidiano das instituições, de acordo com os depoimentos dos entrevistados. Esses traços são explicados na seção a seguir.

4.4.2 Traços da cultura organizacional brasileira percebidos pelos docentes

Freitas A. B. (1977), quando se refere a traços brasileiros, fala de características gerais que podem ser comuns ou frequentes na maioria dos brasileiros. “Esses traços são como parte inconsciente de cada indivíduo, sendo que

alguns podem parecer mais nítidos para alguns, outros nem tanto”. (FREITAS, A. B., 1997, p. 39).

Nesse sentido, para Aktouff (2012), a cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material, ou seja, as estruturas econômicas, as técnicas, as estruturas sociais, as leis e normas, as vivências concretas, e o que se denomina imaterial, no qual se encontram a vida simbólica e suas representações, ideologias, ideias. Esse mundo imaterial é onde estão o conjunto de valores, crenças e símbolos que influenciam o comportamento do indivíduo diante de sua família, de seu trabalho e de sua organização. (AKTOUFF, 2012, p. 41).

Especificamente quanto ao setor público, esse é percebido como um terreno onde predominam o apadrinhamento político, as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas. O sentimento de iniquidade e injustiça, bem como a incongruência entre o discurso e as práticas oficiais, produz frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas quanto às possibilidades de mudança. (PIRES, MACÊDO, 2006).

Nesse sentido, o relato de *Bruno* exemplifica o personalismo e o autoritarismo que ele percebe na instituição em que trabalha.

Na prática, nós somos conservadores, reprimidos. Parece que nós temos pouca tradição democrática. Democracia é você ter um espaço de diálogo. A instituição não é um lugar democrático, é um lugar verticalizado, um lugar com padrinhos, um lugar de conchavos, de carreirismo, de autoritarismo, manda quem pode obedece quem tem juízo (Bruno).

As pessoas questionam pouco o *status quo*. Elas vivem em determinados grupos e se protegem naqueles grupos. Pra quem pensa igual a mim tudo, pro outro, aí vem a lei. O Brasil é um país autoritário. Parece que a instituição vem incorporando isso. É o *ethos* do autoritarismo. Uma visão assim, a não ser que mexa comigo, o resto eu não quero nem saber (Bruno).

A instituição não tem uma visão coletiva, uma visão institucional. É uma visão bastante fragmentada por interesses, os mais diversos. A instituição se apropriou dessa cultura, ficou o *ethos*, eu te dou um jeito. Uma espécie de uma oligarquia. Eu tenho um discurso democrático, mas se você não é meio amigo, eu vou te cozinhando aqui (Bruno).

Nos relatos a seguir, o personalismo também é percebido como um traço da cultura organizacional presente no ambiente de trabalho.

Ah claro que sim, principalmente o personalismo. Se você tem amizades, você tem tudo, você consegue as coisas. Eu nunca precisei. Mas aqui acontece bastante. Ocupar chefias por exemplo (Rosângela).

Porque as pessoas usam o poder para prejudicar uma pessoa?! Só que eu não vou fazer isso. Isso aí desgasta mais, magoa mais. Quando você não faz isso, você não é do círculo de aliados, você está fora do sistema. E se você está fora do sistema, você vai ter que lutar contra ele. Tudo é mais difícil. Porque eles mexem de acordo, para você isso, pra você aquilo. Aqui as regras são assim (Elisa).

A instituição tem muito essa coisa de perseguição, porque qualquer coisa que você fale, a pessoa acha que é contra ela. A instituição é personalista, as pessoas não agem pela sua competência. Tipo, eu não sou a professora que quer alguma coisa. Eu sou a *Elisa* que quer alguma coisa, e se eu tenho problema com a *Elisa*, eu vou atacar ela. Isso eu falo porque já aconteceu (Elisa).

De modo geral, eu vejo mais na linha de privilegiar pessoas conhecidas, grupos, mais por indivíduos do que grupos, aquele que tem mais amizade (Fernanda).

Eu acho que isso é bem claro. Por interesses que não são claros, houve indicações que as pessoas se surpreenderam, mas que era claro, ah é fulano... (José).

Tem sim. Tanto que alguns momentos deixa de pensar, de agir pelas convicções próprias, para agir de acordo com o posicionamento do colega, principalmente, se esse colega tiver uma posição de chefia. Tem sim, e a gente também faz o tratamento de uma forma, e outro grupo de uma forma um pouco diferente, do tratamento ser outro. Não sei se isso é um pouco de proteção pelo que eu já passei (José).

De acordo com Barros e Prates (1996), o personalismo expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais, em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Indica ainda, o alto grau de confiança depositado na rede de amigos e familiares para resolução de problemas ou obtenção de privilégios. O personalismo é claramente definido na expressão popular “para os amigos tudo, para os inimigos nada, para os indiferentes a lei”. Assim, de acordo com os autores, a aplicação restrita da lei é reservada apenas ao cidadão anônimo, isolado e sem relações. (BARROS; PRATES, 1996).

Para Freitas, A. B. (1997), o personalismo se reflete principalmente na esfera

pública, onde muitas vezes, a escolha de pessoas que exercerão funções públicas, faz-se de acordo com critérios de relações pessoais e não de suas capacidades. Os relatos a seguir evidenciam essa situação.

Claro que sim! As amizades, o patrimonialismo personalista tem sim. Apadrinhamentos nas bancas de processos seletivos de professores. Distribuição de aulas, tem professor que fala que não vai dar aula, e não acontece nada! (Gabriela).

O curso X tem mais professores do que alunos, e aí vieram questionar uma substituição no meu curso pelo princípio da economicidade. Dois pesos e duas medidas. Um curso que não precisa de professor pode abrir um concurso, e uma vaga no meu curso fere o princípio da economicidade. Mas porque, porque o curso é constituído por homens, o diretor é do curso, claro que tem uma questão aí, e do outro lado sou eu, a *Gabriela*, quem é ela? (Gabriela).

Usar o cargo como uma força política, para ganhar um parceiro político, eu já vi também. Indicam-se cargos meio às portas fechadas, ninguém entende porque não faz sentido, e na verdade é só para conseguir apoio político de uma demografia, ou de um grupo. Isso me incomoda (Jéssica).

Mário se refere ao personalismo como um “jogo a ser jogado”. Nessa expressão está contida a ideia de que essa é uma realidade imutável dentro dos grupos, das organizações e instituições. E para sobreviver nesses ambientes, o indivíduo precisa se adaptar a essa realidade. Caso não o faça, ele sofrerá as consequências, como a exclusão dos grupos, ou ainda, alguma forma de perseguição.

Sim, claro que existe. E às vezes até não que a pessoa queira, mas parece que tem todo um clima, um jogo que tem que ser jogado. Que você tem que falar com jeito com aquela pessoa. Tem uma certa coisa assim meio de se criar um grupo. Quem é do mesmo grupo é de certa forma privilegiado, quem não é não vai ser prejudicado, não tem os mesmos acessos (*Mário*).

São coisas que você não tem como confrontar. Isso ocorre bastante, é uma pena, mas ocorre (*Mário*).

Outro traço da cultura brasileira que apareceu no relato dos docentes, refere-se ao “*jeitinho*”. Sobre esse assunto, DaMatta (1991), define o *jeitinho* como a maneira original que o brasileiro tem de harmonizar a regra às práticas da vida diária. No entender de DaMatta (1991), o *jeitinho* é uma forma de articular as exigências da lei às necessidades e desejos de cada um, em cada momento. O

indivíduo tem como espaço a rua, onde cada um se torna desconhecido e as regras valem para todos. Já na casa, as relações de familiaridade, amizade e vizinhança estabelecem diferenças entre cada um, frente aos demais. O *jeitinho* seria uma articulação entre esses dois universos, a casa e a rua, um jeito ou estilo original do brasileiro de viver, e às vezes sobreviver, e principalmente um papel social a ser utilizado nos momentos em que as leis oferecem obstáculos às expectativas de cada um. (DaMATTA, 1991; MATHEUS, 1997).

O *jeitinho* é conhecido e citado por todos os entrevistados, como um traço presente na cultura organizacional. Todas as pessoas entrevistadas conhecem situações onde se aplica o *jeitinho*, assim como conhecem e utilizam a expressão “*jeitinho brasileiro*”, ou “*dar um jeitinho*”, como forma de se resolver uma situação difícil ou proibida, sob a forma de burlar alguma regra ou norma estabelecida. Seguem alguns relatos sobre o *jeitinho* nas instituições pesquisadas.

Ah mais a gente dá um jeito. Não há controle de nada, tudo pode acontecer (Gabriela).

O jeitinho, eu vou colocar dessa forma, mas vou fazer de outro jeito porque o que importa é o que está registrado. No começo eu fiz muito isso, tentei colocar no papel exatamente igual à realidade, mas o que eu coloquei no papel não é o que a gestão quer ver, e vários colegas disseram: não José aqui você coloca assim, é isso que eles querem ver, é isso e tá beleza. Mas não é isso que acontece! E isso me incomodava muito, mas mesmo assim, eu fazia. Ah tem que fazer assim, então eu faço assim. Não colocando daquele jeito, você tem represálias, para que fique bem perante o órgão maior que é a reitoria, isso tem muito (José).

(...) Só que eu não queria que isso continuasse, mas eu não vejo uma mudança nesse aspecto, teria que ter uma reestruturação muito forte (José).

José cita as falas do autor Leandro Karnal⁸ sobre a questão da corrupção na sociedade brasileira.

De acordo com Leandro Karnal, não existe um governo corrupto numa sociedade totalmente íntegra, ou uma sociedade corrupta com um governo honesto, o governo é um reflexo da sociedade. E de certa forma, quando você escreve uma coisa e faz outra, você está agindo de forma corrupta, mas você releva e vai tocando o barco, o sistema te força a trabalhar assim. É muito difícil você pensar em trabalhar de outra forma (José).

⁸ Leandro Karnal é um historiador brasileiro, atualmente professor da Universidade Estadual de Campinas, na área de História da América.

A fala de José, e a citação de Leandro Karnal, vão ao encontro do pensamento de Barbosa (1992), quando a autora afirma que para se eliminar o *jeitinho* na cultura e nas instituições brasileiras, é necessária uma mudança de hábitos e atitudes, por grande parte do povo brasileiro, já que a problemática do uso do *jeitinho* é sempre discutida em termos individuais, do povo brasileiro, ou do próprio gênero humano.

O relato de *Fabrício*, por sua vez, remete a uma reflexão de Motta (1997), onde o autor afirma que a sociedade brasileira tende a ser mais nepotista no provimento de cargos ou de lugares nas organizações e no mercado de trabalho em geral. Os critérios de propriedade ou de pertinência a determinado grupo social continuam da maior relevância na luta por um espaço organizacional ou social. (MOTTA, 1997, p.34).

Bom, esse tipo de favorecimento para mim é corrupção, antes de tudo. Sou contrário a isso, eu tenho ouvido sobre favorecimentos com relação a concursos públicos de colegas docentes, agora não sei até que ponto isso seria algo ilegal ou não (Fabrício).

(...) Explico, como docente, eu teria interesse em trazer profissionais que eu conheço que são bons. Agora em nenhum momento eu poderia favorecer alguém dentro de um concurso público. Mas eu tenho ouvido que tem sido feito isso em muitos cursos. E quanto a distribuição de chefias, no meu entendimento assim, a chefia é um cargo de confiança, para trabalhar com você, de fato tem de ser alguém da sua confiança, para mim é racional aceitar isso. Volto a dizer, cargo de chefia tem de ser alguém da sua confiança (Fabrício).

Para encerrar os relatos sobre os traços da cultura brasileira presentes nas organizações, é bastante pertinente a fala de *Bruno*, que leva a uma reflexão sobre o papel das pessoas diante deste tipo de padrão de comportamento.

Cada um dá seu jeito da forma que lhe convém, usando daquilo que tem. A gente começa a cair em contradição. Você começa a perder seus referenciais, você vai ganhando nesse jogo, que nos leva a naturalizar. A instituição vem naturalizando isso com padrinhos, esse jeitinho, mesmo questionando. Falta coleguismo, falta decoro. Falta ouvir o outro (Bruno).

Ao encerrar a seção sobre cultura organizacional, elementos e traços da cultura percebidos no contexto de trabalho, é importante salientar que os traços e

características da cultura organizacional de organizações públicas aqui apresentados, não se aplicam necessariamente a todas as organizações públicas no Brasil, não devendo ser, portanto, generalizados *a priori*, como destaca Pires e Macêdo (2006).

De acordo ainda com os mesmos autores, sabe-se que a cultura tende a se perpetuar, e que só pode ser transformada por meio de um processo de construção social. Os projetos para mudanças e intervenções, caso sejam de interesse do poder público, que deveria representar as aspirações da sociedade organizada, deveriam necessariamente abordar aspectos estruturais, normativos e focar os trabalhadores, com sensibilizações e com mecanismos que assegurassem a continuidade dos projetos, pois só por meio das pessoas se transforma uma sociedade. (PIRES; MACÊDO, 2006).

Nesse mesmo sentido, Chu e Wood (2008), afirmam que alguns traços culturais brasileiros, como o personalismo e o jeitinho podem ser de fácil observação. Outros, porém, podem exigir experiências e olhares mais aprofundados. No entanto, a compreensão dos sistemas culturais é essencial para orientar a ação gerencial, evitar frustrações e viabilizar a implantação bem-sucedida de projetos transformacionais.

Assim, como uma mensagem de esperança para uma transformação dessa situação, segue a reflexão de *Lucas* sobre a cultura brasileira.

A cultura é um fenômeno dinâmico, nós somos muito diferentes. Muito da boa história do Brasil não foi contada. A própria história serviu aos senhores de poder. A cultura brasileira não é só isso! (...) pode ser a cultura de quem sempre esteve no poder, de quem é da elite, mas não é uma cultura brasileira. Agora nós estamos tendo doutores que vem de famílias de baixa renda, é hora de mudar! Nós temos muita solidariedade aqui fora, mas não temos dentro da universidade. O amor pelo próximo existe, aqui fora, e na universidade não. A Instituição tem que buscar o que há de melhor nessa nossa cultura brasileira (Lucas).

Encerradas as análises dos dados obtidos nesta pesquisa, e a partir da literatura apresentada, foi possível responder ao problema de pesquisa proposto para este estudo: Como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação, de Instituições Federais de Ensino Superior?

Concluiu-se que quando a cultura organizacional permite o aprendizado, o crescimento, e o desenvolvimento do potencial de trabalho, as relações interpessoais saudáveis, e valores que refletem autonomia, bem-estar, ética, preocupação com a coletividade, os efeitos são positivos para as vivências de prazer no trabalho. Contudo, quando a cultura organizacional não reflete tais condições, e mostra-se permissiva a situações de injustiça, perseguições, atitudes antiéticas, falta de autonomia, disputas entre grupos, entre outras, os efeitos são negativos, levando ao sofrimento e favorecendo o adoecimento no trabalho.

A fim de sintetizar os principais resultados desta pesquisa, elaborou-se a Figura 1 – SÍNTESE DOS RESULTADOS, com a apresentação dos dados obtidos de acordo com as categorias de análise propostas, que é apresentada a seguir:

FIGURA 1 – SÍNTESE DE RESULTADOS

VIVÊNCIAS DE PRAZER NO TRABALHO	
COM OS ALUNOS	Aprendizado; Contribuição com a sociedade; Criatividade; Energia; Formar opiniões; Identificação com a docência; Liberdade de trabalho; Motivação; Orientação; Realização pessoal; Reconhecimento.
COM OS PARES	Ajuda; Apoio; Colaboração; Compreensão; Respeito; Trabalhar com uma equipe bem qualificada.
COM AS CHEFIAS	Democracia; Diálogo.
ENTRELAÇADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL	Comunicação eficiente; Democracia; Discurso condizente com a realidade.

VIVÊNCIAS DE SOFRIMENTO NO TRABALHO	
COM OS ALUNOS	Angústia; Assédio sexual; Atritos; Cansaço; Desafio constante; Exigência constante; Falta de afinidade com a turma; Falta de reconhecimento monetário; Incerteza da metodologia; Medo; Preconceito; Ser avaliado; Ser julgado; Sobrecarga de trabalho;
COM OS PARES	Agressividade; Angústia; Brigas; Competição; Conflitos; Constrangimentos; Deboche; Difamação; Discriminação; Disputas; Falta de diálogo; Falta de respeito; Injustiças; Mágoas; Preconceito; Racismo; Ressentimentos; Violência; Xenofobia;
COM AS CHEFIAS	Agressividade; Angústia; Assédio moral ascendente e descendente; Desobediência de ordens; Despreparo; Injustiças; Mágoas; Mau caratismo; Medo; Não aceitação da chefia por parte dos subordinados; Perseguições; Processos administrativos; Violência;
NA VIDA FAMILIAR E SOCIAL	Abatimento; Apatia; Cansaço; Desgaste; Discussões;

	Falta de energia; Isolamento; Nervosismo; Perdas de amizades; Tristeza;
OS IMPACTOS NA SAÚDE	Alcoolismo; Angústia; Anomia; Ansiedade; Burnout; Depressão; Distanciamento; Distúrbios psicológicos; Dores pelo corpo; Exaustão física; Excesso de trabalho; Falta de atividade física; Falta de concentração; Febre; Fibromialgia; Insônia; Intenção suicida; Hipertensão; Nervosismo; Pânico; Perda auditiva; Perda de voz; Sangramentos; Separação; Stress; Sudorese; Tabagismo; Tensão;
ENTRELAÇADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL	Burocracia; Decisões centralizadas; Descomprometimento; Despreparo das chefias; Discurso contraditório; Falta de avaliação; Falta de democracia; Falta de gestão; Falta de informação; Falta de integração entre as diferentes áreas; Falta de meritocracia; Falta de normas para a distribuição de docentes entre os cursos; Falta de planejamento institucional;
ESTRATÉGIAS DE DEFESA DESENVOLVIDAS PELOS DOCENTES	
<ul style="list-style-type: none"> • Conformismo; • Descaso; • Desprezo; • Distanciamento; 	

<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interesse; • Indiferença; • Individualismo; • Racionalização;
ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL PERCEBIDOS PELOS DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação; • Discurso; • Gestão; • Hierarquia; • Normas; • Regras,
TRAÇOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA PERCEBIDOS PELOS DOCENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Autoritarismo; • Corrupção; • <i>Jeitinho</i>; • Patrimonialismo; • Personalismo; • Jogos de Poder;

Fonte: elaborado pela autora, 2017.

Após esta síntese dos resultados, no próximo capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho, onde serão resgatados os principais resultados obtidos para cada objetivo específico. Em seguida, são apresentadas algumas contribuições teóricas e práticas do estudo, finalizando com as sugestões para novas pesquisas sobre os temas aqui apresentados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como objetivo geral, a pesquisa buscou analisar como a cultura organizacional se entrelaça às vivências de prazer e sofrimento no trabalho de professores de graduação, em Instituições Federais de Ensino Superior. Tal problematização foi motivada pela escassez de estudos sobre as relações entre a cultura organizacional e seus elementos, com as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. Quanto à motivação prática dessa pesquisa, essa se deu pela observação dos processos de adoecimento de docentes de uma universidade federal, sendo esses processos de adoecimento, em sua maioria, de fundo emocional ou psíquico, levando a um alto número de afastamentos do trabalho.

Assim, como referencial teórico, foram trazidos os conceitos da cultura organizacional, e de seus elementos, como a comunicação, normas e regras, mitos e heróis, sagas, símbolos, discurso, entre outros artefatos culturais. Da mesma forma, a questão da cultura organizacional brasileira foi trabalhada, a fim de enfatizar os traços ou características típicos da cultura brasileira, presentes nas organizações. Pesquisas empíricas que abordam os elementos da cultura organizacional, assim como, os traços e características da cultura organizacional brasileira, forneceram os insumos para a discussão da sua relação com as vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

Da mesma forma, a temática da Psicodinâmica do Trabalho foi apresentada, de modo a esclarecer alguns conceitos chaves para o entendimento das vivências de prazer e sofrimento no trabalho, como o sofrimento psíquico, o sofrimento patogênico, e o sofrimento criativo. A Psicodinâmica do Trabalho também busca explicar as estratégias de defesa utilizadas pelos trabalhadores, a fim de minimizar suas vivências de sofrimento, e assim, preservar sua saúde física e mental no decorrer do trabalho.

Também os estudos sobre o prazer e sofrimento docente foram trazidos a fim de esclarecer sobre o estado do conhecimento acerca do campo empírico desta pesquisa. Nestes estudos, pôde-se perceber a prevalência de doenças somáticas físicas e emocionais, como consequência das condições do trabalho docente, onde é possível destacar os resfriados frequentes, problemas gastrointestinais, fadiga, e

insônia. Do ponto de vista comportamental, ocorrem abuso de drogas, irritação, frustração, hiperatividade e dificuldade para controlar as emoções. Entre as manifestações sociais, encontram-se os problemas com colegas, superiores e subordinados. E as manifestações relacionadas com a organização do trabalho, referem-se à perda de entusiasmo, do interesse e do idealismo, que podem levar ao absenteísmo e ao abandono do emprego. (TAMAYO; TRÓCCOLI, 2002).

Caracterizaram o cenário empírico desta pesquisa, os relatos de 20 docentes entrevistados das Instituições A e B. Com base na literatura apresentada, e por meio das entrevistas com esses docentes, das análises de documentos das instituições pesquisadas, e da observação não participante da pesquisadora, são apresentados a seguir, os principais resultados obtidos para cada objetivo específico proposto para este estudo.

O primeiro objetivo específico propôs identificar as vivências de prazer no trabalho dos professores de graduação, nas IFES pesquisadas. Na análise dos dados obtidos, evidenciou-se que a atividade docente traz em si várias características que propiciam vivências de prazer para os docentes, como o contato com o universo das ideias e temas que trazem uma rica experiência interior, a possibilidade de reconhecimento e admiração por parte dos alunos, e a possibilidade de poder contribuir para o crescimento das pessoas, da construção de algo em prol do bem comum, e de contribuição para a sociedade.

Esses relatos dos docentes vão ao encontro das necessidades de reconhecimento, e de sentido para o trabalho realizado, de acordo com Dejours (2007). Para o autor, o reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham, pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho.

Dejours (2007), afirma ainda que quando a qualidade do trabalho é reconhecida, os esforços, angústias, decepções e desânimos adquirem sentido. Assim, o reconhecimento no trabalho pode ser decisivo para a construção da sua identidade, pois o trabalho se inscreve então na dinâmica da realização do ego. Por outro lado, não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho, nem alcançar o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao sofrimento. O sofrimento, por sua vez, é capaz de desestabilizar a

identidade e a personalidade, e de levar à doença mental.

Ao encontro dessa perspectiva, o segundo objetivo específico propôs identificar as vivências de sofrimento no trabalho dos professores de graduação, nas IFES pesquisadas. De acordo com os dados obtidos por meio das entrevistas com os docentes, o sofrimento no trabalho é favorecido quando as relações interpessoais com alunos, pares e chefias se torna difícil. Como consequência desses conflitos interpessoais estão o distanciamento, a desconfiança, o medo, a raiva, e inevitavelmente, a doença.

Os processos de adoecimento relatados pelos docentes, vão desde o desgaste físico e mental, até situações extremas como a depressão, os transtornos de ansiedade, e a intenção suicida. Sobre o desgaste no trabalho, Ferreira (2012), refere-se às formas de exigências físicas sob os dispêndios fisiológicos requeridos dos trabalhadores. No caso dos docentes, essas exigências se revelam sob a forma de postura, gestos, deslocamentos, emprego da voz, prejuízos do sono, entre outras, que levam ao cansaço, e aos sintomas físicos, como as dores, a falta de voz, as doenças vasculares, gástricas, encefálicas, e do sistema nervoso em geral.

Ferreira (2012), ainda cita as exigências do trabalho, sob os aspectos cognitivos e afetivos do sujeito. Nas falas dos docentes esses aspectos se revelam no desgaste emocional, na falta de atenção, memória, do custo da tomada de decisão, e das reações afetivas como a raiva e o medo, o estado de humor alterado, atitudes agressivas, e até mesmo, comportamentos violentos.

A análise das vivências de sofrimento dos docentes, evidenciou também os conflitos e prejuízos nas relações familiares e sociais, devido a sobrecarga de trabalho. Dentre esses prejuízos foram relatados o isolamento, a falta de tempo para atividades de lazer, o distanciamento nas relações amorosas e familiares.

O terceiro objetivo específico proposto para a pesquisa foi identificar as situações de dualidade, ou tensão entre as vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos professores de graduação, nas IFES pesquisadas. Na análise dos dados obtidos, evidenciou-se que a atividade docente traz consigo a dualidade entre o prazer e o sofrimento, sendo que as atividades com os alunos podem proporcionar sentimentos de realização e felicidade, como também trazer conflitos e vivências de sofrimento, conforme os relatos dos docentes entrevistados.

O quarto objetivo específico buscou Identificar as estratégias defensivas contra o sofrimento, desenvolvidas pelos professores de graduação, nas IFES pesquisadas. Sobre as estratégias defensivas Dejours e Jayet (2007), afirmam que essas são necessárias à proteção da saúde mental dos trabalhadores, mas que também podem funcionar como uma armadilha que insensibiliza contra aquilo que faz sofrer. Ou ainda, as estratégias de defesa apenas permitem tolerar o sofrimento no contexto do trabalho.

Quanto as estratégias defensivas utilizadas pelos docentes desta pesquisa, pôde-se observar que os mecanismos de negação são utilizados, por meio do desvencilhamento das responsabilidades, ou de trabalhos penosos, e a falta de tomada de iniciativa. Outra saída utilizada consiste em enfrentar o sofrimento no silêncio, e só verbalizá-lo no consultório médico. Ainda há uma defesa muito particular, que consiste em evitar todas as ocasiões de discussão, de desconfiar, e de não se envolver nas questões macro das organizações, aquelas que não afetam diretamente o trabalho do indivíduo, do fechamento de cada um em sua esfera privada, gerando alienação e conformação.

Também foram observados mecanismos de fuga, como o apoio em outras esferas da vida pessoal, como família, grupos e religião, como formas de compensação ao sofrimento vivenciado no trabalho. O consumo de bebidas alcoólicas também pode ser encarado como um mecanismo de fuga, onde o indivíduo busca entorpecer sua mente para não pensar no sofrimento do dia a dia. De acordo com Dejours (2007), “o uso do álcool é um poderoso sedativo do medo, embora não identificado como tal, que protege contra o medo, respeitando ao mesmo tempo, a proibição de falar nele”. (DEJOURS, 2007, p. 104).

Assim, os quatro primeiros objetivos específicos deste trabalho, buscaram analisar o universo de significação dos docentes para suas experiências de prazer, sofrimento, e as formas como cada um busca minimizar, ou evitar o sofrimento no trabalho. A partir destas reflexões, o quinto objetivo específico buscou analisar como os elementos da cultura organizacional se entrelaçam às vivências de prazer e sofrimento no trabalho dos professores de graduação, nas IFES pesquisadas.

A cultura organizacional, e seus elementos, estiveram presentes em praticamente todas as falas dos entrevistados. Para os docentes, as fontes de

sofrimento estão relacionadas também ao contexto das instituições de trabalho, e as formas de gestão destas instituições. Foram citados os aspectos da falta de experiência dos gestores, a falta de organização administrativa, o sentimento de não reconhecimento, a vivência de injustiça e iniquidade, as tensões entre equipes, o desenvolvimento do individualismo, como consequências da cultura organizacional, e do modo de gestão das instituições.

Com base na literatura sobre cultura organizacional, as tensões, os conflitos, a incerteza, a ambiguidade, as desigualdades, as contradições, introduzem dimensões que influenciam as condutas humanas observáveis internamente. As exigências, os modos de dominação, a história da organização, os universos culturais, influenciam os comportamentos individuais e coletivos. Assim, o processo de aculturação do indivíduo, permite moldá-lo ao seu grupo, ensinar-lhe um conjunto de regras, gestos e comportamentos, que lhe permitirão atuar em conformidade com as normas não escritas da organização. (CHANLAT, 2013).

Para os docentes entrevistados, o comportamento das pessoas dentro da organização são, em grande parte, influenciados por suas estruturas organizacionais. Essa observação vai ao encontro da reflexão de Chanlat (2013), que afirma que uma organização sem normas e regras claras, ou sem um acompanhamento eficaz de sua gestão, pode ser permissiva ao desenvolvimento de comportamentos antiéticos, e sucessivamente gerar um ambiente favorável ao adoecimento no trabalho.

Quanto aos elementos da cultura organizacional destacados pelos docentes estão a comunicação, as regras e normas, e o discurso organizacional. Esses elementos se entrelaçam às suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho, pois por meio deles a organização do trabalho pode ser influenciada, manipulada, ou até mascarada, gerando um clima favorável ao trabalho, ou pelo contrário, instaurando um clima de insegurança, desconfiança, o que pode levar aos processos de adoecimento, ou agravar as situações já existentes.

Também foram percebidos pelos docentes alguns traços, ou características, da cultura organizacional brasileira, como o personalismo, o autoritarismo, e o *jeitinho*, presentes no cotidiano do trabalho das instituições pesquisadas. Esses traços também contribuem para as vivências de sofrimento no trabalho dos docentes

entrevistados.

Ao final destas considerações, é pertinente trazer a reflexão de Ferreira et al, (2013), de que a cultura organizacional deve ser capaz de sustentar políticas e práticas que envolvam a participação de todos os membros organizacionais, permitam a contribuição do trabalhador, e estejam vinculadas a práticas mais amplas de gestão de pessoas, capazes de modificar o contexto de produção, e a própria organização do trabalho.

Porém, as instituições públicas federais não são o melhor exemplo desse tipo de prática organizacional. Para Ferreira et al, (2013), na gestão pública no Brasil, há diversos exemplos de culturais organizacionais, desde as inovadoras até aquelas que praticam a reprodução não contextualizada de modelos de gestão da iniciativa privada, modelos estes, impregnados de valores como competitividade, lucro, e com pouco diálogo. Estabelecer como método de gestão o controle de muitas metas, sem o compartilhamento de projetos, tem levado ao adoecimento de pessoas, e até mesmo das instituições. (FERREIRA et al, 2013).

Assim, a partir deste estudo foi possível perceber a necessidade de uma mudança de mentalidade, sobretudo de dirigentes e gestores, para removerem valores, crenças, e práticas do contexto organizacional, que podem estar na origem dos problemas que levam ao sofrimento e adoecimento no trabalho. De acordo com Ferreira (2012), um novo modelo de gestão organizacional deve se pautar na promoção do reconhecimento, e valorização dos trabalhadores, criar oportunidades iguais para o crescimento profissional, estimular a criatividade e a autonomia na execução das tarefas, fomentar relações profissionais saudáveis no trabalho, além de disponibilizar as condições físicas adequadas para o trabalho. “Tais condições não são uma panaceia para todos os males organizacionais, mas cumprem uma função de nortear o processo de implantação de bases sólidas que propiciem eliminar, ou mitigar, os riscos de adoecimento no trabalho”. (FERREIRA, 2012, p. 282).

Por fim, cabe destacar que apesar de todos os esforços para a mudança de práticas organizacionais que promovam a saúde dos trabalhadores, o impacto do trabalho na vida dos indivíduos é um debate que ainda enfrenta preconceitos de diversas ordens. Há ainda a rotulagem de todo o sofrimento como doença, já que o

sofrimento mental e a fadiga não são aceitos como desestabilizadores da saúde, assim, tudo tende a ser resumido como doença. Isso sem mencionar ainda, a míope visão de alguns dirigentes, e até de gestores de pessoas, que insistem em associar a doença e o sofrimento, com “vagabundagem”, ou como diria Douglas McGregor, ao definir a teoria X e Y, com pessoas “indolentes”.

Assim, espera-se que as reflexões feitas pelos docentes de graduação neste trabalho, assim como seus depoimentos, chamem a atenção para este tema tão sério para o contexto das organizações, e que promovam mudanças reais nas práticas organizacionais. Pois acredita-se que as organizações exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformar em elementos-chave das sociedades, contribuindo dessa forma a edificar uma ordem social mundial. (CHANLAT, 2013).

Ao encerrar essas considerações, a citação de Dejours (1992), foi escolhida como uma reflexão para todos aqueles que leram este trabalho, e assim como a pesquisadora, se preocupam com o rumo das nossas organizações e sociedade.

“A liberdade não se dá” dizem “ela se conquista”. O mesmo acontece com relação à organização do trabalho. É provável que não exista solução ideal e que, aqui como em tudo mais, seja sobretudo a evolução a portadora de esperança. Considerando o lugar dedicado ao trabalho na existência, a questão é saber que tipo de homens a sociedade fabrica através da organização do trabalho. Entretanto, o problema não é, absolutamente, criar novos homens, mas encontrar soluções que permitiriam pôr fim à desestruturação de um certo número deles pelo trabalho”. (CHANLAT, 2013, p. 139).

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Quanto às contribuições deste trabalho, a contribuição teórica se deu a partir da proposta de analisar as relações entre a cultura organizacional e seus elementos, com as vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores. Diante dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que a cultura organizacional pode contribuir para as vivências de prazer e de sofrimento dos trabalhadores, e da mesma forma para os processos de adoecimento no trabalho.

A pesquisa forneceu ainda, a ampliação do estado do conhecimento sobre os temas: cultura organizacional; elementos da cultura organizacional; traços e características da cultura organizacional brasileira; e psicodinâmica do trabalho.

Como contribuição prática, pretende-se fornecer informações e indicativos relevantes para as organizações, para o desenvolvimento de programas e ações que visem minimizar o sofrimento e aumentar o prazer no trabalho. Especialmente para as instituições pesquisadas, espera-se que de posse dessas informações, seja possível às instituições diagnosticarem os seus problemas pontuais, e a partir de então, traçar um plano de ação que busque eliminar as condições que favorecem o sofrimento e o adoecimento dos trabalhadores.

Outra contribuição prática importante, é a utilização dos dados aqui apresentados, como subsídios para o desenvolvimento de ações de promoção à saúde, e prevenção dos riscos de adoecimento no trabalho. Espera-se com isso, uma ação eficaz para a diminuição do número de afastamentos do trabalho por motivo de saúde, e consequentemente, de todos os danos pessoais e sociais que acompanham tais afastamentos, já que foi essa a principal motivação para a realização desta pesquisa.

Há que se citar ainda a importância deste tipo de estudo, para chamar a atenção dos gestores de pessoas, principalmente nas Instituições Federais de Ensino Superior, para a realidade das condições de trabalho materiais, e principalmente, psicoemocionais a que estão submetidos os trabalhadores da educação no Brasil, a exemplo da citação de *Lucas*.

Eu acho necessário falar sobre isso, eu acho que precisa de estudos como esse (...) porque as universidades estão matando os seus funcionários, professores e Taes, nós estamos vivendo uma agressão física, não é só intelectual, é física, é na carne! (*Lucas*).

5.2 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Com o objetivo de motivar a ampliação de estudos envolvendo a temática da cultura organizacional e sua relação com a psicodinâmica do trabalho, considera-se relevante que sejam desenvolvidas novas pesquisas que comprovem/corroborem a relação entre a cultura organizacional e os conceitos da psicodinâmica do trabalho, como o sofrimento psíquico, o sofrimento patogênico, e o sofrimento criativo.

Com base nos dados obtidos nesse trabalho, sugere-se desenvolver estudos para analisar as causas das relações interpessoais problemáticas no trabalho, como os relacionamentos entre pares e chefias. Da mesma forma, estudos que busquem analisar a preparação dos gestores (oferecida ou não), para lidar com as equipes de trabalho.

Sugere-se ainda, realizar pesquisas que analisem a dinâmica da elaboração das estratégias defensivas utilizadas pelos trabalhadores para lidarem com o sofrimento no trabalho. Assim como, o processo de transferência das vivências de prazer ou sofrimento no trabalho, para outras instâncias da vida pessoal dos indivíduos.

Considera-se de relevante importância, analisar o impacto do sofrimento no trabalho com os processos de adoecimento dos sujeitos, e também o impacto que este sofrimento provoca nos grupos familiares ou sociais destes indivíduos.

De acordo com a temática da cultura organizacional, estudar em maior profundidade os traços e características da cultura organizacional brasileira, a fim de comprovar novas relações entre esses elementos, e as vivências de prazer e sofrimento, e os processos de adoecimento no trabalho.

Por fim, acredita-se que estes estudos auxiliarão a ampliar o entendimento sobre a significação da ação humana dentro das organizações, gerando avanços nas pesquisas e incitando novas discussões na comunidade científica. Conclui-se, dessa forma, as considerações inerentes a esta dissertação.

REFERÊNCIAS

AGAPITO, P. R; POLIZZI, A. FILHO; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade.** REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE – RAM, São Paulo, v.16, n.6, 2015.

AIDAR, M. M; ALVES, M. A. Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

AKTOUFF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012, 2 v.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. **Cultura Organizacional Brasileira: Generalizações Improváveis e Conceituações Imprecisas.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 2, abr-jun, 2003.

ALMEIDA, J. S. C; PINTO DA SILVA, L; OLIVEIRA, M. L. S. **Os Impactos da Cultura Organizacional nos Processos de Mudança Organizacional em uma Universidade Pública.** In: ENANPAD, XXXIX, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2015.

ALTHUSSER, L. Concepções sobre o trabalho. In: KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI.** São Paulo: Atlas, 1994.

ALVES, J. J; MENDES, A. M; SIQUEIRA, M. V. S. **Análise da Psicodinâmica do Trabalho de Taquígrafos Parlamentares.** In: ENANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

ANGELLA, M. **Work, recognition and subjectivity: relocating the connection between work and social pathologies.** European Journal of Social Theory, SAGE, v. 1, n. 15, 2015.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2015. Disponível em <<http://www.previdencia.gov.br/dados-abertos/estatisticas/tabelas-cid-10/>> acesso em 14/11/2016.

ARANTES, I. C. S. **Aproximações Teórico-metodológicas entre a Psicodinâmica do Trabalho, a Sociologia Clínica e a Análise Crítica do Discurso: Repensando Possibilidades Onto-epistêmicas para a Pesquisa em Administração.** In: ENANPAD XXXIX, 2015, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2015.

ARAÚJO, et al. **Psicodinâmica do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Duas Faces da Mesma Moeda? Pesquisa ação em uma Organização do Governo Brasileiro**. In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

ARGYRIS, C. **Personalidade e Organização: O conflito entre o sistema e o indivíduo**. Rio de Janeiro: Editora Renes, 1975.

ARNAUD, G. **The contribution of psychoanalysis to organization studies and management: an overview**. Organization Studies, SAGE, v. 33, n.9, p. 1121– 1135, 2012.

AUGUSTO, M. M; FREITAS, L. G; MENDES, A. M. **Vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de uma fundação pública de pesquisa**. Psicologia em Revista. Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 34-55, 2014.

BAIERLE, T. C; MERLO, A. R. C. **Saúde mental e subjetividade no trabalho de uma guarda municipal: estudo em psicodinâmica do trabalho**. Cadernos de Administração e Inovação – USP, São Paulo, v.11, n.1, p.69-81, 2008.

BARBOSA, L. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARROS, T.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BASTOS, A. V. B. **O ofício acadêmico: singular ou plural?** Revista O&S, Salvador, v. 14, n. 43, p. 179-185, 2007.

BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. et al. **Tecnologia e Psicodinâmica do Trabalho: reflexões sobre as vivências de prazer sofrimento e as estratégias de defesa de trabalhadores em processos de implantação de sistemas ERP**. In: EnGPR V, Salvador. Anais... Salvador, 2015.

BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BISPO, A. C. K. A; HELAL, D. H. **A Dialética do Prazer e Sofrimento de Acadêmicos: um estudo com mestrandos em Administração**. In: EnGPR IV, Brasília. Anais... Brasília, 2013.

BOBROFF, M. C. C; MARTINS, J. T. **Assédio moral, ética e sofrimento no trabalho**. Revista de Bioética, v. 21, n.2, p. 251–258, 2013.

BONACIM, C. A. G; ARAÚJO, A. M. P. DE. **Valor econômico agregado por hospitais universitários públicos.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 419-443, 2009.

BOUYER, G. C. **Contribuição da Psicodinâmica do Trabalho para o debate: “o mundo contemporâneo do trabalho e a saúde mental do trabalhador.”** Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, v. 35, n. 122, p. 249–259, 2010.

BOUYER, G. C; BARBOSA, E. **Subjetividade e segurança do trabalho: a experiência de um grupo de mútua ajuda.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 50, n. 1, jan-mar, 2010.

BRANT, L. C; GOMEZ, C. M. **A transformação do sofrimento em adoecimento: do nascimento da clínica à psicodinâmica do trabalho.** Revista Ciência & Saúde Coletiva, v.9, n.1, p. 213–223, 2004.

BREAKWELL, G. Métodos de entrevista. In: BREAKWELL, G.; HAMMOND, S.; FIFE-SCHAW, C; SMITH, J. A. **Métodos de pesquisa em Psicologia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life.** Heinemann, London, 1979.

CABANA, R. P. L; GOUVÊA, J. B; NETO, A. R. M. **Toyotismo: Um Belo Discurso e Práticas que Estocam Sofrimento.** In: EnEO, 2016. Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte, 2016.

CAEIRO, M; NETO, A. C; GUIMARÃES, L. V. M. **Para além do Sofrimento: os Sentidos do Trabalho para os Profissionais Invisíveis.** In: EnEO, 2016. Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte, 2016.

CAERAN, J; DIAS, H. Z. J. **Saúde e saúde mental na percepção de trabalhadores de um Capsi.** Revista Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 115-133, 2015.

CARR, A; ZANETTI, L. A. **Metatheorizing the Dialectic of Self and Other The Psychodynamics in Work Organizations.** American Behavioral Scientist, v. 43, n. 2, p. 324-345, 1999.

CARRIERI, A. P; AGUIAR, A. R. C; DINIZ, A. P. R. **Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v, 11, n. 1, p. 165-180, 2013.

CARRIERI, A. P; CAVEDON, N. R; SILVA, A. R. L. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea.** Ed. Juruá, 2008.

CARRIERI, A. P; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus cultura nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. et al. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

CARRIERI, A. P. Uma opção teórico-metodológica para pesquisas sobre culturas nas organizações. In: CARRIERI, A. P; CAVEDON, N. R; SILVA, A. R. L. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Ed. Juruá, 2008.

CARVALHO, et al. **O Sofrimento Laboral na Arte Literária do “Velho Safado”: A Obra de Charles Bukowski como Recurso de Ensino e Pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho**. In: EnGPR III, João Pessoa. Anais... João Pessoa, 2011.

CAVALCANTE, L. M. S; OLIVEIRA, H. C; CAVALCANTE, S. A. **Análise das contribuições de *Dejours* para o entendimento da relação prazer/sofrimento no trabalho do profissional de saúde mental - estudo de caso em centro de atenção psicossocial, em Fortaleza (CE)**. In: ENANPAD, XXXIII, São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.

CAVEDON, N. R; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: CARRIERI, A. P; CAVEDON, N. R; SILVA, A. R. L. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Ed. Juruá, 2008.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013, 1 v.

CHU, R. A; WOOD, T. J. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?** Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969–91, 2008.

CODO, W; SAMPAIO, J. J. C; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Rio de Janeiro: Vozes 1993.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003.

CORREA, M. V. P; LOURENÇO, M. L. **O Professor e as Pedras Do Ofício Acadêmico: papéis, espaços e temporalidade na Pós-Graduação Stricto Sensu**. In: ENANPAD, XXXIX, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2015.

COSTA, J. S. et al. **Inovação social, prazer e sofrimento no trabalho: o caso do projeto mandalla no Ceará**. In: ENANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

COSTA, S. G. **O pai que não é o patrão: vivências de sujeitos terceirizados no ministério público do estado do Rio Grande do Sul.** Revista O&S, Salvador, v. 14, n. 42, p. 97-113, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions.** SAGE, 1998.

CUPERTINO, V; GARCIA, F. C. **Prazer e sofrimento na prática docente no ensino superior: estudo de caso em uma IFES mineira.** In: ENANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

DALLOS, R. Métodos observacionais. In: BREAKWELL, G.; HAMMOND, S.; FIFE-SCHAW, C; SMITH, J. A. **Métodos de pesquisa em Psicologia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAMATTA, R. **O que faz do Brasil, Brasil?** 5. ed. Rio de Janeiro: Rocca, 1991.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social.** Trad. Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2007.

DEJOURS, C. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho:** contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 2012.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho:** estudo de psicopatologia do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez-Aboré, 1992.

DEJOURS, C. **O fator humano.** Trad. Maria Irene Stocco Betiol, Maria José Tonelli. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1997.

DEJOURS, C. Subjectivity, work, and action. **Critical Horizons**, v. 7, n. 1, p. 45-62, 2006.

DEJOURS, C. **"Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal".** Entrevista a Christophe Dejours por ANA GERSCHENFELD, 2010. Disponível em: <http://www.publico.pt/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732>. Acessado em 13 de Dezembro de 2016.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013, 1 v.

DEJOURS, C.; ABDOUCHEL, E. Itinerário teórico em psicopatologia do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2012.

DEJOURS, C.; JAYET, C. Psicopatologia do trabalho e organização do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2012.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2012.

DEJOURS, C.; DERANTY, J. P. **The centrality of work**. Critical Horizons, v. 11, n. 2, p. 167-180, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Sage, 1994.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Bookman e Artmed, 2006.

DERANTY, J. P. What is work? Key insights from the psychodynamics of work. **Thesis eleven**, v. 98, n. 1, p. 69-87, 2009.

DERANTY, J. P. **Work and the precarisation of existence**. European Journal of Social Theory, SAGE Publications, v.11, n.4, p.443–463, 2008.

DOURADO, M. S.; HONÓRIO, L. C. **Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho: um Estudo com Médicos Oncologistas que Atuam em Hospitais e Clínicas de Belo Horizonte**. In: EnEO, 2016. Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte, 2016.

DUARTE, F. S.; MENDES, A. M. **Da escravidão à servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil**. Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade. Belo Horizonte, v.3, p. 68-128, 2015.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. **Personalidade e crescimento pessoal**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Discursos organizacionais. In: FARIA, J. H. (organizador). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, F. C; MARQUES, A. L. **O Estresse Ocupacional em Docentes de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais**. In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

FERREIRA, et al. **Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo, 2013.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho. Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, M. C; MENDES, A. M. **“Só de pensar em vir trabalhar, já fico de mau humor”: atividade de atendimento ao público e prazer sofrimento no trabalho**. Estudos de Psicologia, Universidade de Brasília, v. 6, n. 1, p. 93-104, 2001.

FIGUEIREDO, M; ALVAREZ, D; ATHAYDE, M. **Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera offshore da Bacia de Campos (RJ)**. Revista Gestão & Produção, v. 14, n.1, p. 55–68, 2007.

FISCHER, T.; MAC-ALLISTER, M. Jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001.

FLACH, et al. **Sufrimento Psíquico no Trabalho Contemporâneo: uma análise a partir de uma revista de negócios**. In: EnGPR I, Natal. Anais... Natal, 2007.

FLEURY, M. T. L. **Organizational Culture and the Renewal of Competences**. BAR, Curitiba, v. 6, n.1, p. 1-14, 2009.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FONSECA, J. C. F; CARVALHO, R. V. C. **Visões da organização do trabalho : burocracia , taylorismo-fordismo, psicodinâmica do trabalho e a Proposta da Comissão de Procedimentos Operacionais da Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte – BHTRANS**. In: EnGPR II, Curitiba. Anais... Curitiba, 2009.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. **A carne e os ossos do ofício acadêmico**. Revista O&S, Salvador, v. 14, n. 42, p. 187-191, 2007a.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. Ed. Cengage Learning. 2007b.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Ed. FGV, 2006.

FREITAS, M. E. **Quem paga a conta do assédio moral no trabalho?** *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 1, art. 5, jan./jun. 2007c.

FREUD, S. (1920). Para além do princípio de prazer. In: **Obras psicológicas completas: Edição Standard Brasileira**. Rio de Janeiro: Imago Ed., 1996.

FREUD, S. (1926). **Inibições, sintomas e angústia**. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2001.

FREYRE, G. **Casa-Grande e Senzala**. 23. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1984.

FROTA, G. B.; TEODÓSIO, A. S. S. **Profissão docente, profissão decente: estratégias de professores frente ao sofrimento no trabalho em um ambiente de inovação pedagógica**. In: ENANPAD, XXXVI, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

FRUTOS, F. P. P; VERCESI, C; ODA, C. M. **Trabalho e Sofrimento: Interfaces entre as Perspectivas Dejoursiana e da Ótica Cristã**. In: ENANPAD, XXXI, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

FRUTOS, F. P. P; VERCESI, C. **Vivenciando o Bem Estar, enfrentando o Sofrimento : estudo da Representação Social do Bombeiro sobre o Significado de seu Trabalho**. In: ENANPAD, XXXII, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

GARCIA, A. B. **Cultura organizacional e vivências de prazer e sofrimento no trabalho de profissionais de enfermagem de um hospital filantrópico do interior do estado de São Paulo**. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

GEERTZ, C. **A Interpretação das Culturas**. 1.ed., Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GIORGI, S; LOCKWOOD, C; GLYNN, M. A. **The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies**. The Academy of Management Annals, 2015.

GODOI, C. K; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOMES, et al. **Competências, sofrimento e construção de sentido na atividade de auxiliares de enfermagem em utin**. Revista Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 137-156, 2011.

GOULART, I. B. Subjetividade nas organizações. In: VIEIRA, A; GOULART, I. B. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2012.

GUERRA, D. S; BACCHI, G. A; PINTO, F. R. **Entre o *Tripalium* e o Sofrimento: Uma Nova Proposta para a Mensuração da Percepção de Assédio Moral**. In: EnGPR III, João Pessoa. Anais... João Pessoa, 2011.

GUERREIRO, et al. **Gestão Narcisista, Sofrimento e Adoecimento no Trabalho de Jornalistas**. In: ENANPAD, XXXV, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

GUIMARÃES, C, F.; FERNANDES, I. L.; SANTOS, K. M. P.; VASCONCELOS-SILVA, ANDRÉ. **Saúde mental e trabalho: revisão bibliométrica na Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração**. Revista Perspectivas em Psicologia, Vol. 17, n.1, p. 14-35, 2013.

GUIMARÃES, L. V. M; LOPES, F. T. **O “Prazer” no Vazio: Uma Reflexão sobre o Uso de Álcool e Drogas na Pós-Modernidade**. In: EnGPR III, João Pessoa. Anais... João Pessoa, 2011.

HATCH. M. J; YANOW.D. Organization theory as interpretative science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds). **The oxford handbook of organization theory**. England: Oxford University Press, 2005.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

KATSURAYAMA, M; PARENTE, R. C. P; MORETTI-PIRES, R. O. **O trabalhador no programa saúde da família no interior do estado do Amazonas: um estudo qualitativo**. Revista Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 14, n. 1, p. 183-198, 2016.

LADEIRA, W. J; COSTA, S. G. **A Vivência da Dicotomia Prazer/Sofrimento em Vilas de Funcionários**. In: ENANPAD, XXX, Salvador. Anais... Salvador, 2006.

LEMOS, E; VIEIRA, F. O. **The Great Place to Work e Contradições que Suscitam Sofrimento Patogênico no Trabalho.** In: ENANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

LIMA, et al. **O Sentido do Trabalho para Pessoas com Deficiência.** REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE – RAM, São Paulo, v.14, n.2, p. p. 42-68, 2013.

LINHARES, A. R. P; SIQUEIRA, M, V, S. **Vivências depressivas e relações de trabalho: uma análise sob a ótica da Psicodinâmica do Trabalho e da Sociologia Clínica.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v, 12, n. 3, p. 719-740, 2014.

LOCKE, E. A. **The nature and causes of job satisfaction.** Handbook of industrial and organizational psychology, V 1, 1297-1343, 1976.

LOURENÇO, C. D. S; FERREIRA, P. A; BRITO, M. J. **O Significado do Trabalho para uma Executiva: a Dimensão do Prazer.** In: ENANPAD, XXXIII, São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.

LOURENÇO, M. L; DARIO, V. C; VENDRAMIN, M. E. **Cultura Organizacional: Análise da Produção Científica no Brasil no Período de 2005-2015.** In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

LUCENA, R. B; FERREIRA, D. A. **Sofrimento no Ambiente de Trabalho: o Humor Online como estratégia de enfrentamento.** In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; NOGUEIRA, E. P. S. **Instituições, cultura e identidade organizacional.** EnEO, 2000. Curitiba. Anais...Curitiba: Cromos, 2000.

MALENFANT, R; LARUE, A; VÉZINA, M. **Intermittent Work and Well-Being: One Foot in the Door, One Foot Out.** CURRENT SOCIOLOGY, SAGE, v. 55, n.6, p. 814–835, 2007.

MARCHIORI, M. et al. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2. ed. São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MARSH, D.; FURLONG, P. A skin, not a sweater: ontology and epistemology in Political Science. In: MARSH, D.; STOKER, G. (Eds). **Theory and methods in Political Science.** New York: Pallgrave McMillan, 2002.

MARTIN, J. **Cultures in organizations: three perspectives.** New York: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, A. A. V; HONÓRIO, L. C. **Prazer e Sofrimento Docente em uma Instituição de Ensino Superior Privada em Minas Gerais**. Revista O&S, Salvador, v. 21, n. 68, p. 79-96, 2014.

MATHEUS, T. C. Inverno social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMO, J. T. DE A; CANÇADO, V. L; JEUNON, E. E. **Prazer e Sofrimento no trabalho: um estudo de caso dos cirurgiões-dentistas da prefeitura de Betim**. In: ENANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

MEIRA, F. B. **O gestor coletivo: psicodinâmica grupal em empresas assumidas por trabalhadores**. Revista O&S, Salvador, v. 21, n. 70, p. 425-442, 2014.

MENDES, A. M; AGUIAR, V. B. Por uma gestão mobilizadora de qualidade de vida no trabalho. A proposta da clínica psicodinâmica do trabalho. In: FERREIRA, et al. **Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. Brasília: Paralelo, 2013.

MENDES, A. M; ARAÚJO, L. K. R. **Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação**. Curitiba: Juruá, 2012.

MENDES, A. M; TAMAYO, A. **Valores organizacionais e prazer sofrimento no trabalho**. Psico-USF, v.6, n.1, p.39-46, 2001.

MENDES, A. M. **Aspectos psicodinâmicos da relação homem trabalho: as contribuições de C. Dejours**. Psicologia: Ciência e Profissão, v.15 n.1, Brasília, 1995.

MENDES, A. M. **Vivências de prazer sofrimento no contexto organizacional**. 306. Tese. Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

MENDES, A.M., ABRAHÃO, J. I. **A influencia da organização do trabalho nas vivências de prazer e sofrimento dos trabalhadores: uma abordagem psicodinâmica**. Psicologia Teoria e Pesquisa , V.26, p.179-184, 1996.

MENDES, L. et al. **A dialética prazer/desprazer no trabalho: vivências de significado e sofrimento no trabalho de professor universitário**. In: ENANPAD, XXX, Salvador. Anais... Salvador, 2006.

MENDONÇA, C. H; VILAS BOAS, A. A; MORIN, E. M. **Qualidade de Vida no Trabalho de Professores da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais.** In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

MENEZES, L. M.; NEPOMUCENO, L. H.; BATISTA-DOS-SANTOS, A. C. **Os sentidos do trabalho para um grupo de professores de uma universidade pública: a dialética prazer sofrimento em tempos de flexibilidade.** In: ENANPAD XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

MERLO, A. R. C; MENDES, A. M. B. **Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação.** Cadernos de Administração e Inovação – USP, São Paulo, v.12, n.2, p.141-156, 2009.

MEYER, A. M; GUIMARÃES, L. de V. M. **“Mais prazer ou mais sofrimento?” um estudo com trabalhadores de uma agência bancária.** EnGPR, 2013. Brasília. Anais...Brasília, 2013.

MOREIRA, P. M; PINHEIRO, D. R. C; OLIVEIRA, F. C. **Entre a Justiça e o Sofrimento: Um Estudo de Caso nas Empresas do Comércio Varejista de Fortaleza.** In: ENANPAD, XXXII, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo, Atlas, 1998.

MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P; FREITAS, M. E. **Vida Psíquica e Organização.** São Paulo: Editora FGV, 2000.

NASCIMENTO, M. M. R; DUARTE, F. S; MENDES, A. M. **Implicações do Trabalho Bancário de Suporte e Atendimento nas Vivências de Sofrimento dos Trabalhadores.** In: ENANPAD, XXXVI, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2012.

NIEMEYER, J. R. L; SPINELLI, J. G; LEMOS, A. H. C. **Prazer em Gerenciar ? O Sentido do Trabalho para Gerentes de Lojas do Setor de Telefonia Móvel.** In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

NOHARA, J. J; ACEVEDO, C. R; CAMPANÁRIO, M. A. RIBEIRO, A. F. **Entre o Prazer e o Sofrimento: Representações Sociais dos Teletrabalhadores.** In: ENANPAD, XXXII, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008.

NORD, W. R; FOX, S. O indivíduo nos estudos organizacionais: o grande ato de desaparecimento? In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais.** Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

OBREGON, et al. **Síndrome de *Burnout*: Um Panorama das Publicações no *Web Of Science* da Última Década**. In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

OLETO, A. F; MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. **Análise bibliométrica da produção sobre prazer e sofrimento no trabalho nos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração (2000-2010)**. Revista Psicologia Ciência e Profissão [online], v.33, n.1, p. 60-73, 2013.

OLETO, A. F; SILVA, A. G. C; PAIVA, K. C. M. **Assédio moral e pessoas com deficiência: um estudo de processos do tribunal superior do trabalho ou encontros entre a diversidade e o abuso**. In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

OLIVEIRA, D. S; VIEIRA, F. O. **Sofrimento no trabalho: uma carona com os motoristas de ônibus**. In: II EnGPR, Curitiba. Anais... Curitiba, 2009.

OLIVEIRA, E. S. G. O. **Mal-estar docente como fenômeno da modernidade: os professores no país das maravilhas**. Revista Ciências & Cognição, Rio de Janeiro, v. 7, p. 27-41, 2006.

PAROLIN, C. F. **Representação social da competitividade no setor hoteleiro de luxo em Curitiba: um olhar à luz da Psicodinâmica do Trabalho**. In: ENANPAD, XXXVIII, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2014.

PASCHOAL, T; TAMAYO, A. **Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho**. Avaliação psicológica, v.7, n.1, p.11-22, 2008.

PASCHOAL, T; TORRES, C. V; PORTO, J. B. **Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social**. Revista de Administração Contemporânea – RAC, Curitiba, v.14, n.6, p.1054–1072, 2010.

PAULA, et al. **A Subjetividade do Trabalhador e as Vivências de Prazer e Sofrimento à Luz do Gerencialismo no Setor Público: um Estudo sobre a Carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

PEÇANHA, D. L. N. **Cultura Organizacional e Saúde – contribuições da Psicodinâmica do Trabalho**. Boletim Academia Paulista de Psicologia, v. 77, n. 02, 329-344, 2009.

PEREIRA, C. V. M; VIEIRA, A. **O Sofrimento Humano nas Organizações: Estratégias de Enfrentamento Adotadas em uma Empresa de Logística**. In: ENANPAD XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

PEREIRA, S. A. A; HONÓRIO, L. C. **Gerentes de Projetos: Âncoras de Carreira e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho.** In: ENANPAD, XXXIX, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2015.

PETERSEN, A; WILLIG, R. **Work and recognition: reviewing new forms of pathological developments.** *Acta Sociologica*, SAGE, v. 47, n. 4, p. 338–350, 2004.

PETTIGREW, A.M. **On Studying Organizational Cultures.** *Administrative Science Quarterly*, v. 24, 1979.

PIRES, J. C. D. S; MACÊDO, K. B. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil.** *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 81–105, 2006.

PRATA, M. M. P; HONÓRIO, L. C. **Reintegração de Empregados Públicos ao Trabalho: Prazer ou Sofrimento?** In: ENANPAD, XXXVIII, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2014.

PRATES, M. A. S; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar. Sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

REIS, G. G; AZEVEDO, M. C. **Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional.** *REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE – RAM*, São Paulo, v.16, n.6, p.48-70, 2015.

RIBEIRO, T. A; PEREIRA, L. Z. **Estresse em Docentes: Estudo em uma Escola Social no Sul do Estado de Minas Gerais.** In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, S. R. A; MENDES, A. M; MORRONE, C. F. **Sofrimento, distúrbios osteo moleculares e depressão no contexto de trabalho: uma abordagem psicodinâmica.** *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 12, n.2, p. 379-394, 2012

ROGGE, J. F. N; LOURENÇO, M. L; RESE, N. **A cultura organizacional como locus das condições de permanência dos indivíduos em organizações: um estudo comparativo de casos.** In: ENANPAD, XXXIX, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte, 2015.

SÁ, M. A. D; HONÓRIO, J. B; OLIVEIRA, R. C. R; VIANA, K. M. P. **Qualidade de Vida no Trabalho Docente - uma Questão de Prazer!** In: ENANPAD, XXXI, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

SALGADO, C. C. R; AIRES, R; F. F; SANTOS, F. J. S. **Subjetividades da Relação de Mestrandos e Doutorandos em Administração com a sua Tarefa: Uma Investigação à Luz da Dialética “Prazer e Sofrimento”**. In: EnGPR V, Salvador. Anais... Salvador, 2015.

SANTOS, M. A. F; SIQUEIRA, M. V. S; MENDES, A. M. **Imaginário organizacional e sofrimento no trabalho: um estudo de caso no setor bancário**. In: II EnGPR, Curitiba. Anais... Curitiba, 2009.

SANTOS, A. C. B; ALBANDES-MOREIRA, L. A. **Poder, Alienação, Sofrimento: Crítica das Representações de Organização e Administração de um Proprietário- Gerente e de um Professor de Administração**. In: EnGPR I, Natal. Anais... Natal, 2007.

SANTOS, G. B. **Os professores e seus mecanismos de fuga e enfrentamento**. Revista Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 285-304, 2009.

SANTOS, G. B. M; LOUZADA, C. P; VIANA, L. S. **Subjetividade e trabalho no contemporâneo: um estudo da relação prazer e sofrimento no trabalho de bombeiros em Cachoeiro de Itapemirim – ES**. In: V EnGPR, Salvador. Anais... Salvador, 2015.

SANTOS, N DE M; FARIAS, R. M. C; LOPES, I. B. **Estado da arte: a relação entre cultura organizacional e desempenho organizacional em produções acadêmicas no período entre 2010 e 2015**. In: ENANPAD, XL, Costa do Sauípe. Anais... Costa do Sauípe, 2016.

SCHUJTMANN, A; COSTA, S. G. Amizade no local de trabalho. In: VAZQUEZ, A. C. S; BASTIANELLO. M. R. In: COSTA, S. G. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Elsevier. 2011.

SERVA, M.; PINHEIRO, D. M.; MELO, D. A. A.; REZENDE, G. M. **Lógicas de ação de professores em administração: uma análise baseada na sociologia da ciência**. In: ENANPAD, XXXVII, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2013.

SILVA, M. F. G; GARCIA, F. C. **Dinâmica Prazer Sofrimento em Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN)**. In: ENANPAD, XXXIII, São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S; MENDES, A. M; FRANÇA, A. **Discurso organizacional e instrumentalização do prazer no trabalho**. In: III EnGPR, João Pessoa. Anais... João Pessoa, 2011.

SIQUEIRA, M. V. S. **Violência no trabalho e o homem descartável: um estudo de aproximação entre a Sociologia clínica e a Psicodinâmica do Trabalho**. In: II EnGPR, Curitiba. Anais... Curitiba, 2009.

SMIRCICH, L. **Concepts of culture and organizational analysis**. Administrative Science Quartely, v.28, n.3. Cornell University, 1983.

SOUSA, I. A. C. M. O; MENDONÇA, H. **Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional**. REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE – RAM, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 57-74, 2009.

SOUZA, E. M; BIANCO, M. D. F. **Subvertendo o desejo no teatro das organizações: problematizações contemporâneas sobre o desejo e a expansão da vida nas relações de trabalho**. Cadernos EBAPE.BR, v.9, n.2, p. 394–411, 2011.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage, 1995.

TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

TAMAYO, M. R; TRÓCCOLI, B T. Burnout no trabalho. In: MENDES, A. M; BORGES, L. O; FERREIRA, M. C. **Trabalho em transição, saúde em risco**. Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

TOLEDO, D. A. C; GUERRA, A. N. **Um estudo sobre o prazer no trabalho: pensando dimensões de análise**. In: ENANPAD, XXXIII, São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.

VAN DER LEY, L. G. **O Sofrimento como uma das Facetas da [Des]Governança na Administração Pública: Gerente “Burocrata” que não Lidera nem Pratica Gestão**. In: EnAPG, Vitória. Anais... Vitória, 2010.

VAZQUEZ, A. C. S; BASTIANELLO. M. R. In: COSTA, S. G. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Elsevier. 2011.

VELOSO, et al. **Entre ruas e becos: trabalho, prazer e sofrimento de policiais militares da cidade de Belo Horizonte/MG**. In: EnEO, 2016. Belo Horizonte. Anais...Belo Horizonte, 2016.

VIEIRA, S. R. S. **Sofrimento psíquico e trabalho**. Revista *Latinoam. Psicopat. Fund.*, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 114-124, 2014.

VILELA, E. F; GARCIA, F. C; VIEIRA, A. **Vivências de prazer sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública**. Revista Eletrônica de Administração – READ, Porto Alegre, v. 75, n. 2, p. 517-540, 2013.

WATERMAN, A. S. **Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment**. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 64, n. 4, p. 678-691, 1993.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. L. **Trabalho, gestão e subjetividade: dilemas de chefias Intermediárias em contexto hospitalar.** Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v, 8, n. 1, p. 54-70, 2010.

WEBER, L; GRISCI, C. L. L. **Trabalho imaterial bancário, lazer e a vivência de dilemas pessoais contemporâneos.** Revista de Administração Contemporânea – RAC, Curitiba, v.15, n.5, p. 897–917, 2011.

APÊNDICES

**APÊNDICE 1 – MODELO DE OFÍCIO ENVIADO PARA AS INSTITUIÇÕES
FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR**

APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

**APÊNDICE 4 - PRODUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE 2006 À 2015, SOBRE
PSICODINÂMICA DO TRABALHO, PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO**

APÊNDICE 1 – MODELO DE OFÍCIO ENVIADO PARA AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR

Ao Sr. Sra.

Prezado(a),

Apresentamos Vanusa Cristina Dario, aluna regularmente matriculada no curso de Mestrado em Administração – Linha de Pesquisa: Estratégia e Análise Organizacional, da Universidade Federal do Paraná.

Dando continuidade aos estudos iniciados em 2015, a mestranda está realizando uma pesquisa acadêmica sob orientação da Profa. Dra. Mariane Lemos Lourenço, que tem como objetivo compreender os fatores de adoecimento dos servidores docentes, relacionados ao trabalho.

Gostaríamos de referendar a solicitação feita pela aluna para sua contribuição a esta pesquisa acadêmica, autorizando o setor administrativo responsável, a repassar os dados estatísticos de afastamentos dos servidores docentes desta Instituição Federal de Ensino Superior. Após a análise dos dados dos afastamentos, a pesquisadora solicitará entrevistas com os docentes que se dispuserem a contribuir para o trabalho.

Ao tempo em que agradecemos a oportunidade, endossamos a prudência, o caráter confidencial e ético que serão tomados pela aluna na proteção das informações obtidas, estritamente para fins acadêmicos, e no desempenho de sua função enquanto pesquisadora.

Agradecemos sua disponibilidade em atender-nos, colocando-nos à disposição, em caso de dúvida, através da Coordenação do PPGADM da UFPR pelo telefone (41) 3360-4365, ou pelo e-mail ppgadm@ufpr.br

APÊNDICE 2 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), em uma pesquisa acadêmica. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, se estiver de acordo em fazer parte do estudo, por favor assine o presente termo de consentimento.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Título: Cultura Organizacional e Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho de professores de graduação.

Pesquisadora Responsável: Vanusa Cristina Dario

Telefone para contato:

A presente pesquisa é parte da dissertação sob responsabilidade de Vanusa Cristina Dario, mestranda em Administração da Universidade Federal do Paraná, e tem como objetivo fornecer elementos para a análise de como os docentes avaliam suas vivências de prazer e sofrimento no trabalho.

A entrevista deve durar de 60 a 90 minutos, dependendo de sua disponibilidade para narrar sua trajetória profissional e será gravada em áudio, sendo que as gravações ficarão arquivadas com a pesquisadora com acesso restrito, e sem identificação dos entrevistados.

O material coletado na pesquisa poderá ser utilizado em uma futura publicação em livro e/ou periódico científico, mas seu sigilo estará garantido, pois em nenhum momento sua identidade será revelada.

Atenciosamente,

Vanusa Cristina Dario
PPGADM - UFPR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, _____, abaixo-assinado, concordo em participar do estudo “Cultura Organizacional e Vivências de Prazer e Sofrimento no trabalho de professores de graduação”. Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pela pesquisadora Vanusa Cristina Dario sobre a pesquisa, e os procedimentos nela envolvidos.

Local e data: _____

Assinatura do participante: _____

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado(a),

Solicito a sua colaboração em responder algumas questões que serão utilizadas para embasar minha dissertação de mestrado, referente ao Prazer e Sofrimento em sua atuação profissional como docente de graduação.

DADOS DEMOGRÁFICOS/OCUPACIONAIS, ECONÔMICOS E SOCIAIS:

Nome (Opcional):

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____

Estado Civil: _____

Formação acadêmica e Instituições:

Quando foi a sua primeira experiência profissional como docente?

Data: _____

Há quanto tempo exerce esta profissão: _____

Cargo atual: _____

Você atua profissionalmente em outras instituições? _____

Carga horária semanal: _____

Possui o hábito de trabalhar em casa? _____

Exerce outra atividade além da docência? _____

Sobre o contexto do trabalho:

1. O que significa 'trabalhar' como docente para você?
2. Como você se sente exercendo sua atividade profissional nesta instituição?
- 3a. Você se sente útil e reconhecido pelo seu trabalho nesta instituição?
- 3b. Como ocorre esse processo?
- 4a. Você se identifica com o que faz?
- 4b. Se sente realizado?
- 4c. O que lhe motiva no seu trabalho?
- 5a. O que lhe traz satisfação e orgulho pelo que faz em relação ao seu trabalho?
- 5b. O que lhe proporciona maior prazer?
- 6a. Como você define a sua relação com os alunos?
- 6b. A relação com os alunos lhe traz algum tipo de sofrimento?
- 6c. Quais os sofrimentos que essa relação já lhe trouxe?
- 6d. O uso de celulares, falta de respeito por parte dos alunos, tudo isso lhe traz algum tipo de sofrimento?
- 7a. Existem regras quanto ao uso de celular, notebooks em sala de aula?
- 7b. Como você se sente quando os alunos utilizam redes sociais (Facebook, WhatsApp) em aula?
- 7c. Isso lhe causa algum tipo de sofrimento? Como você trata esta questão?
- 8a. Quais as regras com relação à conduta dos alunos com os professores?
- 8b. Há apoio da coordenação em casos de desrespeito?
- 8c. Existem regras para isso?
- 9a. Existe algum controle ou supervisão sobre a duração das aulas?
- 9b. Como você lida com essas situações?
- 9c. Quais as alegrias/prazer que a relação com os alunos já lhe proporcionou?
- 10a. Como é a sua relação com os seus pares?
- 10b. Essa relação já lhe trouxe algum tipo de sofrimento? Quais
- 10c. Como a sua relação com os seus pares lhe trouxe satisfação?
- 10d. Existe cooperação entre os colegas? Competição? Explique.
- 11a. E a sua relação com as chefias, como é?
- 11b. Há diálogo e transparência na relação chefia/subordinado?
- 11c. A relação com as chefias já lhe trouxe sofrimentos?
- 11d. Essa relação já lhe trouxe alegrias/prazer?

- 12a. Como ocorrem as nomeações para cargos de chefia?
- 12b. Você considera os critérios de escolha justos?
- 12c. Isso lhe causa algum sentimento de injustiça/sofrimento?
13. Você considera que o retorno financeiro da sua atividade é satisfatório?
14. Quais são os fatores que lhe causam insatisfação no seu trabalho?
15. Existe algum tipo de sobrecarga emocional no desenvolvimento de suas atividades? Como você lida com isso? Criou uma estratégia específica?
16. Segundo estudos, a falta de reconhecimento e valorização profissional são fatores que podem causar sofrimento ao profissional. Como você percebe essa relação na sua rotina de trabalho?
17. Você já vivenciou ou vivência situações de discriminação e/ou constrangimentos no seu trabalho? Explique.
18. Você já se sentiu injustiçado por algum acontecimento no seu trabalho?
- 19a. Na sua avaliação, o exercício do seu trabalho pode causar algum tipo de dano físico ou emocional? Você já passou por isso? Como ocorreu?
- 19b. Quais os danos, físicos ou emocionais, à sua saúde que você considera terem sido decorrentes da sua atividade como docente?
20. Você consegue conciliar as suas atividades de docência com a sua vida pessoal, sem prejuízos?
21. Como são vivenciados os conflitos decorrentes do seu trabalho nas relações familiares ou sociais?
22. Você tem o hábito de conversar sobre o seu trabalho com a família, ou grupos sociais?
23. Há liberdade para demonstrar sentimentos no seu trabalho? Você lida bem com suas emoções? Já se sentiu descontrolado (irritação, stress, brigas) em alguma situação provocada pelo exercício de sua atividade?
24. Você já se sentiu com vontade de mudar de profissão, largar tudo? Porque?

Sobre a Cultura Organizacional da Instituição:

25. Qual é a sua percepção sobre a cobrança dos resultados do seu trabalho? Como você lida com esta situação? Desenvolveu alguma estratégia para lidar com isso?

26. Você considera adequada a comunicação interna? Tem acesso às informações necessárias?

27a. Como você percebe as normas e regras da instituição?

27b. Quais as regras e normas que mais interferem no desempenho da sua atividade docente?

27c. Alguma dessas regras lhe causa sofrimento?

28a. Você percebe quais são os valores da Instituição? Você se identifica com estes valores?

28b. Você considera que os valores, regras, normas da sua Instituição que interferem na relação interpessoal entre os docentes? De forma positiva, negativa, ou você não percebe nenhuma relação nesse sentido?

29a. Nesse sentido, você percebe ou utiliza de algumas estratégias defensivas para lidar com estas situações?

29b. Há alguma espécie de mobilização coletiva entre os docentes?

30. Com relação à política de ensino da Instituição? Você concorda com ela? Como é o seu comportamento com relação a isso?

31a. Você considera a distribuição de aulas entre os docentes justas?

31b. E a distribuição de horários de aulas?

32a. Você considera que na distribuição de carga horária entre os docentes alguns são beneficiados por relações de amizade?

32b. Isso lhe causa algum sentimento de injustiça/sofrimento?

32c. E na distribuição de aulas, alguns são beneficiados por relações de amizade?

32d. Isso lhe causa algum sentimento de injustiça/sofrimento?

33. O discurso da Instituição é condizente com a prática do dia a dia?

34a. Você acredita que a Instituição possui símbolos?

34b. Como você percebe a questão do simbolismo no dia a dia de trabalho?

35. Estudos sobre a **Cultura Brasileira**, identificam alguns de seus traços característicos como o personalismo, a malandragem, o uso da hierarquia e de influências para obtenção de favores, ou ainda, o uso abusivo do poder.

35a. Você percebe algumas destas características nas relações pessoais dentro da Instituição?

35b. Percebe traços de autoritarismo?

35c. Percebe situações de apadrinhamentos?

35d. Como você lida com isso?

35e. Isso lhe causa sentimentos de injustiça/sofrimento?

36a. Com relação ao famoso “jeitinho brasileiro” traço da cultura brasileira, você percebe estas práticas dentro da instituição? (editais, processos seletivos, nomeações)

36b. Como você lida com estas situações?

36c. Você se sente injustiçado, revoltado, isso lhe causa sofrimento?

37. Quais as práticas da instituição que você considera lhe trazerem prazer e orgulho em pertencer a esta instituição?

38. De que forma você percebe que todos estes aspectos da cultura interna da sua instituição, influenciam sobre as suas vivências de sofrimento com relação ao seu trabalho?

39. De que forma você percebe que todos estes aspectos da cultura interna da sua instituição, influenciam sobre as suas vivências de prazer com relação ao seu trabalho?

40a. O que lhe causa mais prazer no seu trabalho?

40b. O que lhe causa mais sofrimento?

40c. Quais as situações que lhe trazem uma situação dualidade, de prazer e sofrimento ao mesmo tempo?

**APÊNDICE 4 - PRODUÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE 2006 À 2016, SOBRE PSICODINÂMICA DO TRABALHO,
PRAZER E SOFRIMENTO NO TRABALHO**

QUALIS	PERIÓDICOS	TÍTULO DO TRABALHO	OBJETIVO	METODOLOGIA	ANO
B2	Trabalho, Educação e Saúde	O trabalhador no programa saúde da família no interior do estado do Amazonas: um estudo qualitativo KATSURAYAMA et al., 2016	O artigo traz uma análise da relação trabalho - subjetividade na Estratégia Saúde da Família, sob a perspectiva da psicodinâmica do trabalho.	Utiliza como base as falas de 75 profissionais da saúde, obtidas por meio de entrevistas individuais, grupos focais e observação participante.	2016
B2	Trabalho, Educação e Saúde	Saúde e saúde mental na percepção de trabalhadores de um CAPSI CAERAN; DIAS, 2015	O estudo investigou, por meio de grupo focal, as percepções que os trabalhadores de um Centro de Atenção Psicossocial Infantojuvenil, têm sobre saúde e saúde mental.	A coleta dos dados foi realizada por meio de grupos focais. Os encontros ocorreram nas dependências do CAPSi, no período de julho a agosto de 2011.	2015
B1	Revista de Administração Mackenzie - RAM	O bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade AGAPITO; POLIZZI; SIQUEIRA, 2015	Analisar, interpretar e discutir as relações entre as percepções de sucesso na carreira, o bem-estar no trabalho e a intenção de rotatividade em trabalhadores da Região Sudeste do Brasil.	Participaram 500 trabalhadores que atuam em organizações não governamentais, públicas e privadas.	2015
B1	Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade	Da escravidão à servidão voluntária: perspectivas para a clínica psicodinâmica do trabalho no Brasil. DUARTE; MENDES, 2015	O presente artigo tem o objetivo de apresentar perspectivas futuras para a Clínica do Trabalho no Brasil.	Ensaio Teórico.	2015

A2	Organizações & Sociedade (O&S)	O Gestor Coletivo: Psicodinâmica Grupal em Empresas Assumidas por Trabalhadores MEIRA, 2014	O artigo traz os resultados de uma pesquisa sobre o processo de organização das Empresas Assumidas por Trabalhadores (EAT).	Estudo de caso	2014
A2	Organizações & Sociedade (O&S)	Prazer e Sofrimento Docente em uma Instituição de Ensino Superior Privada em Minas Gerais MARTINS; HONÓRIO, 2014	O artigo analisa a percepção de docentes de uma Instituição de Ensino Superior privada de Belo Horizonte sobre a vivência de prazer e sofrimento no trabalho, em caráter quantitativo e qualitativo.	Participaram da pesquisa 129 professores, por meio de questionário, e de entrevistas realizadas com 13 respondentes.	2014
A2	Cadernos EBAPE.BR	Vivências depressivas e relações de trabalho. Uma análise sob a ótica da psicodinâmica do trabalho e da sociologia clínica. LINHARES; SIQUEIRA, 2014	O estudo busca identificar as vivências depressivas ocorridas no ambiente bancário, à luz da abordagem qualitativa, da Sociologia Clínica e Psicodinâmica do Trabalho.	Foram entrevistados quinze bancários de bancos públicos e privados vítimas de depressão decorrente do trabalho.	2014
A2	Cadernos EBAPE.BR	Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho. Assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual CARRIERI; AGUIAR. DINIZ, 2013	O artigo apresenta uma reflexão teórica sobre assédio moral, e uma análise acerca da violência simbólica sofrida pelo trabalhador homossexual,	Revisão bibliográfica	2013
B1	Revista Eletrônica de Administração - READ	Vivências de prazer sofrimento no trabalho do professor universitário: estudo de caso em uma instituição pública VILELA et al., 2013	O artigo analisa as percepções dos professores do curso de pedagogia de uma instituição de ensino superior pública em relação ao prazer sofrimento no trabalho docente, amparado na Teoria da Psicodinâmica do Trabalho.	Trata-se de um estudo conduzido por meio de técnicas de natureza quantitativa e qualitativa, utilizando a Escala de Indicadores de Prazer sofrimento no trabalho (EIPST), aplicada a 52 professores, e a Entrevista semiestruturada, realizada com 9 professores.	2013

B1	Revista de Administração Mackenzie - RAM	O sentido do trabalho para pessoas com deficiência LIMA et al, 2013	O artigo busca analisar o sentido do trabalho para as pessoas com deficiência (PcD).	Foram realizadas entrevistas em profundidade com pessoas com deficiência inseridas no mercado de trabalho escolhidas por meio da técnica bola de neve, Spink (1999).	2013
B2	Trabalho, Educação e Saúde	Competências, sofrimento e construção de sentido na atividade de auxiliares de enfermagem em UTIN GOMES et al., 2011	O artigo trata das competências requeridas/ desenvolvidas nas atividades de auxiliares de enfermagem de uma Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (Utin) em articulação com a saúde dessas trabalhadoras.	Foram realizadas observações do trabalho e das atividades e conversas dialógicas com as auxiliares de enfermagem.	2011
A2	Revista de Administração Contemporânea - RAC	Trabalho Imaterial Bancário, Lazer e a Vivência de Dilemas Pessoais Contemporâneos WEBER; GRISCI, 2011	O artigo busca compreender a interação do trabalho imaterial com o lazer nos modos de trabalhar e de viver de bancários inseridos em um Banco Múltiplo Privado.	O estudo, de caráter exploratório, contou com a participação de 15 sujeitos que foram entrevistados em seus locais de trabalho.	2011
A2	Cadernos EBAPE.BR	Subvertendo o desejo no teatro das organizações: problematizações contemporâneas sobre o desejo e a expansão da vida nas relações de trabalho SOUZA; BIANCO, 2011	O artigo problematiza a concepção de desejo contida nas abordagens estruturalistas e pós-estruturalistas, como objeto fundamental da análise contemporânea das relações de poder no local de trabalho.	Pesquisa qualitativa fundamentada na análise bibliográfica sobre o desejo, focando-se em Freud e no estruturalismo de Lacan, bem como no pós-estruturalismo de Deleuze, Rolnik e Foucault,	2011
A2	Cadernos EBAPE.BR	Trabalho, gestão e subjetividade: dilemas de chefias Intermediárias em contexto hospitalar WEBER; GRISCI, 2010	O artigo objetivou discutir os modos de vivenciar e dar sentido à experiência de gestão de chefias intermediárias de um hospital universitário público.	Realizou-se o estudo de caso no Hospital de Clínicas de Porto Alegre (HCPA), no qual participaram 23 chefias intermediárias.	2010

A2	Revista de Administração de Empresas - RAE	Subjetividade e segurança do trabalho: a experiência de um grupo de mútua ajuda BOUYER; BARBOSA, 2010	O trabalho investigou a relação entre subjetividade e segurança do trabalho no setor de manutenção de uma empresa de mineração de grande porte, e como a experiência com um grupo de mútua ajuda pode ser usada como instrumento de melhoria da segurança do trabalho.	Os métodos empregados foram entrevistas conforme os modelos da psicodinâmica do trabalho e da psicossociologia, além da clínica do trabalho e da análise ergonômica do trabalho. Foram entrevistados 35 trabalhadores do setor de manutenção.	2010
A2	Revista de Administração Contemporânea - RAC	Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010	O artigo teve o objetivo testar o impacto do suporte organizacional e do suporte social sobre o bem-estar no trabalho.	403 funcionários de uma organização pública do Distrito Federal responderam à Escala de Bem-Estar no Trabalho e à Escala de Suporte Organizacional Percebido.	2010
A2	Revista de Administração de Empresas - RAE	Valor econômico agregado por hospitais universitários públicos BONACIM; ARAÚJO, 2009	O trabalho teve como objetivo principal demonstrar como pode ser calculado o valor econômico agregado à sociedade por Hospitais Universitários Públicos.	Realizou-se o estudo de caso em um Hospital Universitário Público, avaliando seu desempenho econômico em um período de três anos.	2009
B1	Revista de Administração Mackenzie - RAM	Justiça organizacional, prazer e sofrimento no trabalho: análise de um modelo mediacional SOUSA; MENDONÇA, 2009	O estudo busca analisar as relações entre as percepções de justiça e as vivências de prazer e sofrimento, mediadas pelas percepções das justiças processual e interacional.	Utilizou-se de questionário com duas escalas: a Escala de Percepção de Justiça Organizacional (Epjo), e a Escala de Indicadores de Prazer e Sofrimento no Trabalho (Eipst).	2009
B2	Revista de Administração e Inovação – RAI USP	Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação MERLO; MENDES, 2009	O artigo traz uma reflexão sobre o uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil como teoria e método, e o papel que vem desempenhando para a compreensão das relações entre a saúde mental e o trabalho	Revisão bibliográfica.	2009

B2	Trabalho, Educação e Saúde	Os professores e seus mecanismos de fuga e enfrentamento SANTOS, 2009	Com a utilização dos conceitos de saúde e da psicodinâmica do trabalho, busca-se refletir de que modo os docentes enfrentam adversidades como a não aprendizagem, o comportamento dos alunos, a falta de material didático-pedagógico, o cansaço e indisposição para as aulas.	Utilizou-se de observações com os professores, coordenadores e diretores, em situações cotidianas de seu trabalho, análise documental, e entrevistas que foram realizadas com oito professores.	2009
B2	Revista de Administração e Inovação – RAI USP	Saúde mental e subjetividade no trabalho de uma guarda municipal: estudo em psicodinâmica do trabalho BAIERLE; MERLO, 2008	O artigo tem o objetivo de compreender as implicações da reestruturação da guarda municipal de uma capital brasileira sobre a dinâmica saúde/sofrimento mental de seus trabalhadores.	Foram realizados 18 encontros em grupo, com participação total de 38 guardas, homens e mulheres, reunindo de 4 a 10 participantes por encontro.	2008
A2	Organizações & Sociedade (O&S)	O pai que não é o patrão: vivências de sujeitos terceirizados no Ministério Público do estado do Rio Grande do Sul COSTA, 2007	O objetivo deste trabalho é investigar como um grupo de terceirizados, prestadores de serviços gerais, vivencia o prazer e o sofrimento no trabalho, em especial em relação à sua condição trabalhista.	Foram realizadas 20 entrevistas com funcionários terceirizados, e os dados foram analisados pelo método de análise de conteúdo.	2007
B1	Gestão & Produção	Reestruturação produtiva, terceirização e relações de trabalho na indústria petrolífera <i>offshore</i> da Bacia de Campos (RJ) FIGUEIREDO et al, 2007	O artigo analisa as correlações do uso intensivo da terceirização com as relações de trabalho nas plataformas <i>offshore</i> da Bacia de Campos (RJ).	Utilizou-se de entrevistas e oficinas de trabalho com os funcionários das plataformas.	2007

EVENTOS	TÍTULO DO TRABALHO	OBJETIVO	METODOLOGIA	ANO
ENANPAD	Sufrimento no Ambiente de Trabalho: o Humor <i>Online</i> como Estratégia de Enfrentamento LUCENA; FERREIRA, 2016	O artigo investiga o ambiente bancário, atualmente marcado por desemprego crescente e pressão excessiva, buscando compreender como o humor é utilizado pelos trabalhadores neste cenário.	Foi estudada uma comunidade <i>online</i> , denominada Bancário Surtado. Baseando-se em análise de conteúdo, o trabalho categoriza as publicações da comunidade, classificando-as conforme literatura revisada e conteúdo observado nos textos.	2016
ENANPAD	Qualidade de Vida no Trabalho de Professores da Rede Estadual de Educação de Minas Gerais MENDONÇA; VILAS BOAS; MORIN, 2016	O objetivo foi analisar as percepções de professores de ensino fundamental e médio da rede pública do Estado de Minas Gerais sobre sua Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).	Survey realizada com professores na rede pública estadual de educação de Minas Gerais.	2016
ENANPAD	Psicodinâmica do Trabalho e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Duas Faces da Mesma Moeda? Pesquisa ação em uma Organização do Governo Brasileiro ARAÚJO et al, 2016	A relação entre a psicodinâmica do trabalho e os programas de qualidade de vida no trabalho é a temática central deste artigo.	Realizou-se um estudo empírico, baseado em pesquisa ação com uma equipe de 15 servidores de um mesmo departamento público de um órgão do Governo Federal.	2016
ENANPAD	Prazer em Gerenciar? O Sentido do Trabalho para Gerentes de Lojas do Setor de Telefonia Móvel NIEMEYER; SPINELLI; LEMOS, 2016	Este trabalho se propôs a investigar quais os sentidos atribuídos ao trabalho por gerentes de lojas de telefonia móvel, no Rio de Janeiro.	Foram realizadas entrevistas em profundidade com 10 gerentes responsáveis pela gestão de lojas e suas respectivas equipes de vendas.	2016

ENANPAD	O Estresse Ocupacional em Docentes de uma Instituição Federal de Ensino Superior do Estado de Minas Gerais FERNANDES; MARQUES, 2016	O objetivo deste estudo foi analisar e descrever os níveis de estresse ocupacional e suas manifestações na percepção de docentes de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais.	Estudo quantitativo de cunho descritivo. A coleta de dados ocorreu através da aplicação do questionário de pesquisa online desenvolvido por meio do formulário digital do Google Docs.	2016
ENANPAD	Aproximações teórico metodológicas entre a psicodinâmica do trabalho, a sociologia e a análise do discurso: repensando possibilidades para a pesquisa em administração ARANTES, 2015	O estudo discute as aproximações teórico-metodológicas da Psicodinâmica do Trabalho (PDT), da Sociologia Clínica (SC) e da Análise Crítica do Discurso (ACD) como possibilidades para pesquisas em Administração.	Revisão Bibliográfica.	2015
ENANPAD	Gerentes de Projetos: Âncoras de Carreira e Vivências de Prazer e Sofrimento no Trabalho PEREIRA; HONÓRIO, 2015	O artigo descreve as âncoras de carreira e as vivências de prazer e sofrimento de sete gerentes de projetos	Entrevistas semiestruturada	2015
ENANPAD	Reintegração de Empregados Públicos ao Trabalho: Prazer ou Sofrimento? PRATA; HONÓRIO, 2014	O artigo analisa o prazer e o sofrimento experimentados pelos empregados públicos reintegrados ao corpo de servidores do CEFET-MG	Pesquisa qualitativa com 10 empregados públicos reintegrados à instituição estudada, por meio de entrevista.	2014
ENANPAD	Representação social da competitividade no setor hoteleiro de luxo em Curitiba: um olhar à luz da Psicodinâmica do Trabalho PAROLIN, 2014	Estudo realizado com os trabalhadores do segmento hoteleiro de luxo de Curitiba, com o intuito de identificar as dimensões da psicodinâmica do trabalho, especificamente, as relações de prazer e sofrimento por eles vivenciadas.	Foram entrevistados quatro funcionários que trabalham atualmente no setor hoteleiro, e dois ex-funcionários do setor para contrapor as respostas e identificar contradições	2014

ENANPAD	<p>Implicações do Trabalho Bancário de Suporte e Atendimento nas Vivências de Sofrimento dos Trabalhadores</p> <p>NASCIMENTO; DUARTE; MENDES, 2012</p>	O artigo tem como objetivo verificar diferenças e semelhanças entre dois segmentos de trabalho coexistentes nas agências bancárias, sendo utilizado o referencial da psicodinâmica do trabalho.	Foram realizadas duas entrevistas coletivas com dois segmentos diferentes de bancários e análise documental. Os dados foram analisados pela Análise de Núcleos de Sentido.	2012
ENANPAD	<p>Inovação Social, Prazer e Sofrimento no Trabalho: o caso do Projeto Mandalla no Ceará</p> <p>COSTA et al., 2012</p>	O objetivo deste artigo é deslindar a contribuição do projeto Mandalla para a construção de sentido e significado do trabalho para o agricultor familiar	Consiste em um estudo exploratório-descritivo, de natureza qualitativa, por meio de análise de relatórios, de vídeos e de entrevistas.	2012
ENANPAD	<p>Prazer e Sofrimento no Trabalho: Um Estudo de Caso dos Cirurgiões Dentistas da Prefeitura de Betim</p> <p>MAXIMO et al, 2012</p>	O objetivo do trabalho é identificar os fatores causadores de prazer e sofrimento na percepção dos cirurgiões-dentista, decorrentes de suas atividades de trabalho, nas Unidades de Saúde da Prefeitura de Betim.	Estudo de caso descritivo, de caráter quantitativo e qualitativo. A etapa quantitativa foi realizada com 62 cirurgiões-dentistas. Para a etapa qualitativa, foram selecionados para as entrevistas nove profissionais que participaram da etapa quantitativa.	2012
ENANPAD	<p>PROFISSÃO DOCENTE, PROFISSÃO DECENTE: estratégias de professores frente ao sofrimento no trabalho em um ambiente de inovação pedagógica</p> <p>FROTA; TEODÓSIO, 2012</p>	O artigo analisa os processos de sofrimento no trabalho de professores universitários e as estratégias desenvolvidas para lidarem com essa realidade.	Entrevistas semiestruturadas com 21 professores do curso de Administração de uma IES privada.	2012
ENANPAD	<p>Análise da psicodinâmica do trabalho de Taquígrafos Parlamentares</p> <p>ALVES et al, 2012</p>	O objetivo foi realizar a análise da psicodinâmica do trabalho de taquígrafos parlamentares utilizando o método da clínica do trabalho.	Entrevista semiestruturada com sete taquígrafos.	2012

ENANPAD	<p>Prazer e sofrimento na prática docente no ensino superior: estudo de caso em uma IFES mineira</p> <p>CUPERTINO; GARCIA, 2012</p>	<p>Analisar as percepções de professores de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) mineira localizada em Belo Horizonte em relação às vivências de prazer e sofrimento no trabalho.</p>	<p>Estudo de caso. Foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas analisadas sob a ótica da Análise dos Núcleos de Sentido (ANS).</p>	2012
ENANPAD	<p><i>The Great Place to Work</i> e Contradições que Suscitam Sofrimento Patogênico no Trabalho</p> <p>LEMONS; VIEIRA, 2012</p>	<p>O artigo busca analisar de que forma discrepâncias importantes entre imagens corporativas e realidades organizacionais podem suscitar sofrimento patogênico no trabalho.</p>	<p>Analisou-se programas de premiações de empresas e processos seletivos de RH, e aplicou-se questionários a profissionais de diferentes áreas.</p>	2012
ENANPAD	<p>Os Sentidos do Trabalho para um Grupo de Professores de uma Universidade Pública: A Dialética Prazer Sofrimento em Tempos de Flexibilidade</p> <p>MENEZES; NEPOMUCENO; BATISTA-DOS-SANTOS, 2011</p>	<p>A pesquisa teve como objetivo compreender os sentidos que um grupo de professores de uma universidade pública federal, localizada no semiárido brasileiro, atribui ao seu trabalho, em tempos de flexibilidade.</p>	<p>A abordagem utilizada na pesquisa foi a qualitativa, com uso da entrevista semiestruturada como técnica de coleta de dados. A análise dos resultados se deu pelo “diálogo reflexivo” com os dados coletados na pesquisa de campo.</p>	2011
ENANPAD	<p>Gestão Narcisista, Sofrimento e Adoecimento no Trabalho de Jornalistas</p> <p>GUERREIRO et al, 2011</p>	<p>O objetivo deste estudo é mostrar que a forma de gestão adotada por uma organização pode causar sofrimento e adoecer o indivíduo, prejudicando suas relações sociais fora do âmbito do trabalho.</p>	<p>Foram entrevistados seis jornalistas afastados do trabalho por indicação psiquiátrica terapêutica devido ao desenvolvimento de psicopatologias vinculadas ao trabalho.</p>	2011
ENANPAD	<p>O Sofrimento Humano nas Organizações: Estratégias de Enfrentamento Adotadas em uma Empresa de Logística</p> <p>PEREIRA; VIEIRA, 2011</p>	<p>O estudo fornece subsídios para uma maior compreensão dos impactos dos processos de reestruturação nas organizações, propiciando informações para a gestão de pessoas.</p>	<p>Cinquenta e oito sujeitos responderam a um questionário baseado no Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento – ITRA, e seis relataram suas percepções sobre o prazer sofrimento no trabalho.</p>	2011

ENANPAD	Análise das Contribuições de Dejours para o entendimento da relação prazer sofrimento no Trabalho do Profissional de Saúde Mental – Estudo de Caso em Centro de Atenção Psicossocial CAVALCANTE et al, 2009	O estudo objetiva compreender a percepção do sofrimento psíquico vivenciado pelos profissionais de saúde mental que atuam em determinado Centro de Atenção Psicossocial (CAPS) localizado em Fortaleza, Ceará.	Entrevista estruturada, aberta, como instrumento de coleta de dados. A seleção dos sujeitos atendeu aos critérios de tempo de serviço na instituição e à participação voluntária, perfazendo um total de nove respondentes.	2009
ENANPAD	Dinâmica Prazer Sofrimento em Unidades de Alimentação e Nutrição (UAN) SILVA; GARCIA, 2009	Este artigo investiga as percepções dos trabalhadores de Unidades de Alimentação e Nutrição, em relação ao trabalho que executam.	A metodologia articula técnicas de coleta e análise de dados quantitativa e qualitativa, aplicada a 82 trabalhadores e a entrevista semiestruturada realizada com seis trabalhadores.	2009
ENANPAD	O Significado do Trabalho para uma Executiva: a Dimensão do Prazer LOURENÇO; FERREIRA; BRITO, 2009	Este estudo teve como objetivo investigar quais as dimensões do trabalho percebidas por uma executiva, ou seja, compreender qual o significado do trabalho para ela.	Utilizou-se o método qualitativo, da história oral, com a executiva de uma organização que atua na área de certificação de qualidade.	2009
ENANPAD	Um Estudo Sobre o Prazer no Trabalho: Pensando Dimensões de Análise TOLEDO; GUERRA, 2009	O artigo busca identificar que fatores demonstram ser mais significativos no que se refere ao prazer relacionado ao trabalho.	Análise de Discurso.	2009
ENANPAD	Vivenciando o Bem Estar, enfrentando o Sofrimento: Representação do Bombeiro sobre o Significado de seu Trabalho FRUTOS; VERCESI, 2008	Este estudo avança na perspectiva da construção de um conhecimento sobre a relação entre significado do trabalho e bem-estar de policiais militares bombeiros.	Estudo descritivo tendo como eixo condutor os estudos de saúde mental sob a perspectiva dos estudos em subjetividade e trabalho.	2008

ENANPAD	Entre a Justiça e o Sofrimento: Estudo de Caso do Comércio Varejista de Fortaleza MOREIRA; PINHEIRO; OLIVEIRA, 2008	Analisar a relação entre a percepção de justiça nas empresas e o sofrimento dos trabalhadores.	Pesquisa quantitativa com empresários e funcionários do setor varejista de Fortaleza.	2008
ENANPAD	Entre o Prazer e o Sofrimento: Representações Sociais dos Teletrabalhadores NOHARA et al, 2008	O objetivo desta investigação foi identificar as dimensões do prazer e do sofrimento no teletrabalho.	O método da investigação utilizado foi a análise das representações sociais, por meio de entrevista com vinte teletrabalhadores, e a interpretação dos dados a partir da técnica de análise de narrativas.	2008
ENANPAD	Qualidade de Vida no Trabalho Docente - uma Questão de Prazer! SÁ et al, 2007	A pesquisa buscou analisar a QVT entre os docentes efetivos da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).	Pesquisa Quantitativa por meio de questionário com docentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).	2007
ENANPAD	Trabalho e Sofrimento: Interfaces entre as Perspectivas <i>Dejoursiana</i> e da Ótica Cristã FRUTOS; VERCESI; ODA, 2007	O estudo tem como objetivo desencadear uma discussão sobre as influências da religião cristã, sobre a maneira como os indivíduos vivenciam o sofrimento no trabalho.	Ensaio Teórico.	2007
ENANPAD	A dialética prazer/desprazer no trabalho: vivências de significado e sofrimento no trabalho de professor universitário MENDES et al, 2006	O trabalho teve como objetivo verificar o significado e o sofrimento no trabalho de professor universitário da área de Ciências Exatas da Universidade Estadual de Maringá (UEM).	A pesquisa foi realizada com seis professores dos departamentos de Matemática, Física e Estatística da UEM.	2006

ENANPAD	A Vivência da Dicotomia Prazer/Sufrimento em Vilas de Funcionários LADEIRA; COSTA, 2006	O objetivo deste trabalho é identificar como os funcionários/moradores de duas vilas de funcionários e os responsáveis pela empresa vêm vivenciando a dialética prazer/sufrimento.	Pesquisa de caráter qualitativo, utilizando o estudo de caso como estratégia de investigação, e a análise de conteúdo como método de investigação.	2006
ENAPG	O Sufrimento como uma das Facetas da [Des]Governança na Administração Pública: Gerente “Burocrata” que não Lidera nem Pratica Gestão VAN DER LEY, 2010	O artigo busca analisar as facetas do sufrimento laboral perante o gestor público, considerando a cultura, a liderança, a burocracia e a governança corporativa.	Revisão Bibliográfica.	2010
ENEO	Vivências de Prazer e Sufrimento no Trabalho: um Estudo com Médicos Oncologistas que Atuam em Hospitais e Clínicas de Belo Horizonte DOURADO; HONÓRIO, 2016	O artigo tem o objetivo de aprofundar o conhecimento a respeito das vivências de prazer e sufrimento experimentadas no exercício da profissão de médicos oncologistas.	Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez médicos oncologistas e os dados submetidos à análise de conteúdo	2016
ENEO	Entre ruas e becos: trabalho, prazer e sufrimento de policiais militares da cidade de Belo Horizonte/MG VELOSO et al, 2016	O artigo tem o objetivo de identificar as percepções dos policiais militares, acerca do prazer e do sufrimento no trabalho, no desenvolvimento de suas atividades laborais.	Foram entrevistados 15 policiais, e os dados analisados com base na Análise de Conteúdo.	2016

ENEO	Para além do Sofrimento: os Sentidos do Trabalho para os Profissionais Invisíveis CAEIRO; NETO; GUIMARÃES, 2016	Este ensaio teórico propõe uma agenda de pesquisas que contemple a investigação acerca dos sentidos do trabalho para os profissionais invisíveis.	Ensaio Teórico.	2016
ENEO	Toyotismo: Um Belo Discurso e Práticas que Estocam Sofrimento CABANA; GOUVÊA; NETO, 2016	O estudo objetivou analisar o toyotismo, como alternativa ao sistema de produção taylorista, a partir dos seus discursos, e como estes atingem o psiquismo dos trabalhadores.	Ensaio Teórico.	2016
ENGPR	Tecnologia e psicodinâmica do trabalho: reflexões sobre as vivências de prazer sofrimento e as estratégias de defesa de trabalhadores em processos de implantação de sistemas ERP BATISTA-DOS-SANTOS et al, 2015	O estudo teve como objetivo compreender o discurso de trabalhadores sobre suas vivências durante a implantação de sistemas ERP, a partir de três categorias da psicodinâmica do trabalho: carga psíquica, prazer sofrimento e estratégias de defesa.	Pesquisa qualitativa com escuta a vinte e cinco trabalhadores de quatro empresas de segmentos diferentes	2015
ENGPR	Subjetividade e Trabalho no Contemporâneo: um Estudo da Relação Prazer e Sofrimento no Trabalho de Bombeiros em Cachoeiro de Itapemirim – ES SANTOS et al, 2015	O objetivo principal é o de identificar a relação prazer e sofrimento no trabalho dos bombeiros participantes.	Utilizou-se de grupo focal direcionado com perguntas reflexivas sobre o cotidiano de trabalho, situações adversas, estresse e desafios da profissão.	2015

ENGPR	<p>Subjetividades da Relação de Mestrandos e Doutorandos em Administração com a sua Tarefa: Uma Investigação à Luz da Dialética “Prazer e Sofrimento”</p> <p>SALGADO; AIRES; SANTOS, 2015</p>	O estudo objetivou compreender a subjetividade da relação de prazer e sofrimento de mestrandos e doutorandos em Administração em suas tarefas.	Entrevistas com 04 alunos de mestrado e doutorado.	2015
ENGPR	<p>“Mais prazer ou mais sofrimento?” Um estudo com trabalhadores de uma agência bancária</p> <p>MEYER; GUIMARÃES, 2013</p>	O estudo teve como objetivo abordar a percepção dos funcionários de uma agência bancária acerca das vivências de prazer sofrimento no trabalho.	Estudo de caso. Por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 funcionários.	2013
ENGPR	<p>A Dialética do Prazer e Sofrimento de Acadêmicos: um estudo com mestrandos em Administração</p> <p>BISPO; HELAL, 2013</p>	O estudo objetiva a apropriação de conceitos da Psicodinâmica Dejouriana para entender o processo de prazer e sofrimento de mestrandos em Administração de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) localizada em João Pessoa na Paraíba.	Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a entrevista com 05 alunos do segundo ano do mestrado.	2013
ENGPR	<p>Discurso organizacional e instrumentalização do prazer no trabalho</p> <p>SIQUEIRA; MENDES; FRANÇA, 2011</p>	O artigo é um ensaio teórico que tem por objetivo demonstrar as relações entre discurso organizacional e prazer no trabalho.	Ensaio Teórico.	2011
ENGPR	<p>O “Prazer” no Vazio: Uma Reflexão sobre o Uso de Alcool e Drogas na Pós-Modernidade</p> <p>GUIMARÃES; LOPES, 2011</p>	A exposição discute sobre a condição social referente à sociedade de consumo e que faz emergir um sujeito pós-moderno.	Ensaio Teórico.	2011

ENGPR	Entre o <i>Tripalium</i> e o Sofrimento: Uma Nova Proposta para a Mensuração da Percepção de Assédio Moral GUERRA; BACCHI; PINTO, 2011	O objetivo principal deste estudo é a redução e a verificação da validade e confiabilidade de um instrumento para a mensuração de percepção de assédio moral.	Este trabalho fez uso de duas amostras de natureza não-probabilística, participando da pesquisa 315 teleatendentes e comerciários.	2011
ENGPR	O Sofrimento Laboral na Arte Literária do “Velho Safado”: A Obra de Charles Bukowski como Recurso de Ensino e Pesquisa em Psicodinâmica do Trabalho CARVALHO et al, 2011	A presente pesquisa propõe a utilização de obras literárias como recurso de ensino e pesquisa para discutir e compreender o sofrimento no trabalho.	Revisão Bibliográfica.	2011
ENGPR	Sofrimento no Trabalho: Uma carona com os motoristas de ônibus OLIVEIRA; VIEIRA, 2009	O intuito foi de verificar o grau de sofrimento humano na atividade laboral dos motoristas de ônibus de duas linhas da cidade de Duque de Caxias – Rio de Janeiro,	Estudo de caso, por meio de uma pesquisa bibliográfica e de observação direta intensiva, com entrevista estruturada com 33 (trinta e três) motoristas.	2009
ENGPR	Violência no trabalho e o homem descartável: um estudo de aproximação entre a sociologia clínica e a psicodinâmica do trabalho SIQUEIRA, 2009	O estudo é uma análise teórica do tema da violência no trabalho à luz de duas filiações teóricas específicas: a sociologia clínica e a psicodinâmica do trabalho.	Revisão Bibliográfica	2009

ENGPR	Imaginário Organizacional e Sofrimento no Trabalho: Um Estudo de Caso no Setor Bancário SANTOS et al, 2009	O trabalho examina as relações entre o imaginário organizacional difundido pelas empresas e o sofrimento no trabalho no contexto das reestruturações produtivas, por meio de um estudo de caso no setor bancário.	Foi realizada entrevista com uma gerente lotada em um grande banco privado, afastada para tratamento mental por conta de ideação suicida iminente, após quase 30 anos de trabalho na empresa.	2009
ENGPR	Visões da Organização do Trabalho: Burocracia, Taylorismo-Fordismo, Psicodinâmica do Trabalho e a Proposta da Comissão de Procedimentos Operacionais da Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte – BHTRANS FONSECA; CARVALHO, 2009	O artigo discute brevemente aspectos da organização do trabalho à luz do problema da prescrição e da realidade do trabalho no serviço público, exemplificando-o através da experiência da Comissão de Procedimentos Operacionais da Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte.	Ensaio Teórico.	2009
ENGPR	Poder, Alienação, Sofrimento: Crítica das Representações de Organização e Administração de um Proprietário Gerente e de um Professor de Administração. SANTOS; ALBANDES-MOREIRA, 2007	O texto apresenta resultados de uma pesquisa crítica que teve como objetivo compreender as representações de organização e administração de um professor de administração, e de um proprietário gerente de empresa.	Utilizou-se um <i>mix</i> de técnicas qualitativas com elementos de história de vida, entrevista com questão estímulo e entrevistas fictícias.	2007
ENGPR	Sofrimento Psíquico no Trabalho Contemporâneo: uma análise a partir de uma revista de negócios FLACH et al, 2007	O artigo busca levantar como a Revista Você S/A aborda a temática sofrimento psíquico no trabalho, a partir de uma pesquisa exploratório descritiva.	Análise de conteúdo com base em dados secundários.	2007

Fonte: elaborado pela autora, 2017.